



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR ROZVOJE FIRMY

BUSINESS DEVELOPMENT PROJECT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Erika Porazilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Erika Porazilová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr rozvoje firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Podnikatelský záměr
Analýza současného stavu podniku
Návrh podnikatelského záměru
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka zpracuje analýzu stávajícího stavu zvoleného podniku a na jejím základě navrhne podnikatelský záměr dalšího rozvoje, včetně podmínek, harmonogramu realizace a ekonomického zhodnocení.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, R. Business plán: krok za krokem. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. 211 s. ISBN 978-80-7400-511-4.

FOTR, J. a I. SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Pardubice: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-X.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na podnikatelský záměr pro rozvoj firmy, která se zabývá výrobou plastových výrobků a nese název ITMS PLAST s.r.o. Projekt je postavený na inovaci výrobků, konkrétně zavedení nového výrobku. Rozšiřující se výroba vyžaduje i změnu ve výrobním prostředí. V úvodní teoretické části je struktura a definice podnikatelského záměru. Druhá část obsahuje analýzy, které jsou vypracované dle teoretických poznatků. Vlastní návrhy obsahují řešení, které by mělo vylepšit situaci v podniku.

Abstract

The bachelor thesis focuses on the business plan for the development of the company, which deals with the production of plastic products and is named ITMS PLAST s.r.o. The project is built on a newly introduced product, or innovation. Expanding production also requires a change in the production environment. In the introductory theoretical part is the structure and definition of the business plan. The second part contains analyzes that are elaborated according to theoretical knowledge. Custom designs include solutions that should improve the business situation.

Klíčové slova

Podnikatelský záměr, inovace, rekonstrukce, interní analýza, SWOT analýza

Key words

Business plan, innovation, reconstruction, internal analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace mé práce:

PORAZILOVÁ, E. *Podnikatelský záměr rozvoje firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 84 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, které mi poskytl. Dále bych chtěla poděkovat panu Bc. Petrovi Sklenářovi, jednateři společnosti, za poskytnuté informace, důležité materiály i čas.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	13
2.1 Definice podnikatelského záměru.....	13
2.2 Přínosy a funkce podnikatelského záměru.....	13
2.3 Struktura podnikatelského záměru.....	15
2.3.1 Realizační resumé	15
2.3.2 Popis podniku	16
2.3.3 Charakteristika produktů nebo služeb.....	17
2.3.4 Stanovení cílů	19
2.3.5 Organizační řízení a manažerský tým.....	20
2.3.6 Hlavní myšlenky projektu.....	22
2.3.7 Marketingové strategie	24
2.3.8 Analýza trhu.....	25
2.3.9 Finanční analýza	27
2.3.10 Analýza rizik projektu	31
2.3.11 Shrnutí a přílohy	32
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
3.1 Situační analýza podniku	34
3.2 Interní analýza.....	35

3.2.1	Marketingový mix 4P	36
3.2.2	Finanční analýza	44
3.3	Externí analýza	48
3.3.1	PEST analýza	48
3.3.2	Porterův model 5F	51
3.4	SWOT analýza	54
3.5	Analýza rizik	55
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	57
4.1.	Přínosy rekonstrukce	57
4.2.	Finanční plán	61
4.3.	Identifikace rizik	64
ZÁVĚR		66
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		68
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		73
SEZNAM OBRÁZKŮ		74
SEZNAM TABULEK		75
SEZNAM PŘÍLOH		76

ÚVOD

Každá podnikatelská činnost má svá specifika, nicméně jednu činnost mají všechny obory společnou a tím je zajistit podnikatelský plán. V případě sestavení podnikatelského plánu pro společnost, která již existuje, je podstatnou složkou právě analýza dosavadního vývoje. Podnikatelé v malých a středních podnicích se učí větší zodpovědnosti, jelikož každý omyl pro ně znamená ztrátu. Malé a střední firmy jsou obvykle propojeny s daným regionem, ve kterém se nachází. Podnikatel v regionu obvykle přímo bydlí, poskytuje zaměstnanost a může být i sponzorem či partnerem místních akcí. Malé podniky jsou více flexibilní a rychleji reagují na měnící se potřeby trhu. Jsou označovány za nositele inovací ¹.

Uspěť na trhu znamená inovovat a stává se pro vývoj podniku nepostradatelnou součástí. Zákazníci a konkurence vyvíjejí neustále nátlak svými stále narůstajícími požadavky. Prioritou každého podniku je být konkurenceschopný, avšak dosáhnout této pozice si vyžaduje mnoho úsilí. K realizaci inovace musí mít podnik určitý potenciál, v opačném případě je celý proces pro podnik značně rizikový a nese s sebou i možné ztráty. Podnik může být konkurenceschopný jen tehdy, pokud inovace, které uvádí na trh jsou efektivní.

V dnešním světě obchodu, který se vyznačuje stále narůstající konkurencí, se stávají důležité hlavně investice. Podnik, který neinvestuje, nebo dokonce investuje špatným způsobem, nedokáže udržet svoji dlouhodobou prosperitu a nemůže se rozvíjet. Rozhodování o investicích, tj. rozhodování o tom, kolik, do čeho, kdy, kde a jak investovat je rozhodováním o budoucím vývoji a efektivnosti podniku. Každé špatné rozhodnutí v oblasti investování má negativní vliv na provoz podniku, někdy může znamenat i jeho zánik.

¹ VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Tato bakalářská práce je zaměřena na rozvíjející se podnik v malém městě v kraji Vysočina. Představuji firmu ITMS PLAST s. r. o., která podniká v oblasti zpracovávání plastu. Motto: **"firma, kde preciznost a kvalita našly své místo."**

Plast je v současnosti jeden z nejpoužívanějších materiálů. Jeho využitelnost neustále roste. Je snadno zpracovatelný a proto oblastí, kde ho lze využít, neustále přibývá. Není divu, že plast bývá nazýván materiálem 21. století. V tomto odvětví působí více než 60 tisíc firem, většina z nich patří do kategorie malých a středních podniků ².

Plánování je v podniku chápáno jako aktivní nástroj, který potřebuje k lepšímu posouzení svých schopností a po uvážení rozhodnout, zda na sebe může převzít vyšší riziko. Vyšší riziko může vést k větší pravděpodobnosti mimořádného úspěchu ³.

² BUSINESSINFO. Plast, materiál 21. století. *Businessinfo.cz* [online]. ©1997-2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/plast-material-21-stoleti-76108.html>

³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem je sestavení podnikatelského záměru pro rozvíjející se výrobní firmu ITMS PLAST s.r.o. Podnikatelský záměr bude sestaven jako projekt, zda realizovat nebo nerealizovat zavedení nového výrobku, který vyžaduje finanční investici. Firma rozšiřuje svůj sortiment o certifikovaný produkt, který potřebuje větší výrobní prostory. Zaměřím se na konkurenci trhu, ve kterém firma působí. Pro firmu je hlavním cílem navýšit zisk, což je spjato s růstem počtu zakázek. Aby firma navýšila svoje zakázky, je nutné přizpůsobit výrobu a investovat do větších prostor. Zhodnotím, zda investice bude pro firmu přínos a projekt inovace bude prosperující.

Dílčí cíle:

- zpracování situační analýzy určující cíle podniku,
- uspořádání informací o produktu dle marketingového mixu 4P,
- analyzovat vnitřní prostředí pomocí finanční analýzy,
- zjištění konkurenční pozice firmy podle Porterova modelu 5F,
- vliv externích faktorů na podnik pomocí PEST analýzy,
- celkové shrnutí výše uvedených analýz ve SWOT analýze,
- analyzování rizik.

K dosažení výše uvedených cílů a výsledků byly v bakalářské práci použity základní výzkumné metody a nástroje ze skupiny logických metod. V první části práce jsou teoretické poznatky o funkci a přínosech podnikatelského záměru. Následně je vybrána jedna ze struktur podnikatelského záměru a její jednotlivé části jsou blíže specifikovány v následujících kapitolách. V úvodu analytické části je zpracována situační analýza, která má za úkol shrnout hlavní a dílčí cíle podniku. Pro správně fungující marketingovou strategii jsou uspořádány informace o produktu do marketingového mixu 4P. Součástí interní analýzy je i finanční analýza, za použití poměrových

ukazatelů a přinese i vyhodnocení současné situace v podniku. Následně bude provedena analýza oblastí, které na podnik z vnějšího prostředí působí. Její název je tvořen počátečními písmeny jednotlivých oblastí, nazývá se PEST analýza. Sílu konkurence zhodnotí Porterův model pěti sil 5F. Výsledky externí a interní analýzy jsou podklady pro závěrečnou SWOT analýzu, kterou tvoří: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Poslední dílčí cíl slouží pro větší bezpečnost plánu, vytvoříme analýzu rizik, kde jsou shromážděná všechna rizika, která mohou v budoucnu nastat a podnik ohrozit.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Po literárním přehledu, vycházející z odborné literatury, se budu zabírat otázkami týkajícími se podnikatelského záměru, co je jeho podstatou, jaké přínosy sebou nese jeho zpracování, a blíže specifikuji jednotlivé části, které ho tvoří.

2.1 Definice podnikatelského záměru

*„Podnikatelský plán (business plan, projekt) je dokument, který popisuje základní důvod existence firmy, její strategii, cíle firmy a cestu k dosažení vytyčených cílů. Objasňuje podnikatelský záměr ve vztahu k obchodnímu prostředí, ve vztahu ke konkurenci a také ve vztahu k finančním prostředkům, potřebným pro jeho realizaci.“*⁴

Jedná se o projekt neboli skupinu projektů. Podnikatelský plán zaznamenává naše myšlenky a uspořádání těchto myšlenek na papír, nás mohou dovést k odhalení nedostatků, nelogičností a otestovat věrohodnost záměru⁵.

2.2 Přínosy a funkce podnikatelského záměru

Podnikatelský plán sebou nese spoustu výhod. Jednou z nich je, že nás donutí přemýšlet systematicky a detailněji o naší budoucnosti. Slouží k využití podnikatelských příležitostí a zároveň odvrací hrozby pro podnik. Originalita podnikatelského plánu vylepšuje jeho celkový charakter⁶.

⁴ PALÁTKOVÁ, M., E. MRÁČKOVÁ, M. KITTERNER a kol. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

⁵ KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

⁶ KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

Po jeho sestavení se zvyšuje důvěra v realizovatelnost budoucích cílů a také podporuje zvyšování výkonnosti. Pomáhá nejen jejímu tvůrci, ale také zaměstnancům, kteří lépe pochopí podnikovou strukturu. Je zdrojem spousty informací a užitečných poznatků z analýz ⁷.

Přínosy podnikatelského plánu:

- „šetří čas i peníze“ (případné chyby v podnikání odhalí dříve, než se stanou),
- utvoří tzv. mapu budoucnosti a podle ní se podnikatel může řídit,
- plánuje budoucí výdaje, které rozpočítá v čase (přehled kdy a kolik peněz bude potřebovat),
- zjišťuje odchylky mezi skutečností a plánem,
- bance či investorovi dokazuje, že jsme schopni navrátit jejich investice,
- obsahuje potřebné informace a podmínky pro získání úvěru či půjčky ⁸.

Zpracování podnikatelského plánu může být různé, jak ve formě prezentace, tak ve formě dokumentu spolu s více informacemi. Ve formě dokumentu většinou vyžadují banky, protože ty přistupují k podnikatelskému plánu detailněji ⁹.

Můžeme ho využít nejen pro vnitřní účel, ale může sloužit i externě a to v případě, že firma hodlá realizovat projekt s využitím cizího kapitálu. Poskytovatelé kapitálu, kterým mohou být např. banky, pečlivě zvažují a hodnotí projekt i firmu a tento dokument nám napomáhá k přesvědčení o výhodnosti a nadějnosti projektu. Zvláště pro

⁷ KOVÁŘ, F., K. BOČKOVÁ. *Konkurence schopný podnik: Ekonomika konkurence schopného podniku*. Dubnice nad Váhom: E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-608-5.

⁸ JANIŠOVÁ, D., M. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

⁹ SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

externí účely, je důležité zpracovat podnikatelský záměr kvalitně, protože může mít vliv na získání potřebného kapitálu ¹⁰.

2.3 Struktura podnikatelského záměru

Struktura podnikatelského plánu není pevně stanovena. Záleží na tom, jakou formou ho pojmem. Jeho doporučenou strukturu můžeme vyčíst v literatuře nebo na internetu, kde máme možnost si přímo zakoupit programy pro jeho tvorbu ¹¹.

Autoři Fotr a Souček v knize uvádějí následující strukturu podnikatelského plánu:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejich cílů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu,
- shrnutí a závěry,
- přílohy ¹².

2.3.1 Realizační resumé

Titulní strana podnikatelského plánu uvádí základní informace o společnosti. Součástí je i tzv. shrnutí, které není chápáno jako úvod, ale jako představa toho, co je v dalších

¹⁰ FOTR, J., I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

¹¹ KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹² FOTR, J., I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

stranách popsáno detailněji. Jeho zpracování se doporučuje až v samotném závěru. Cílem je vzbudit v čtenáři zvědavost, přečíst si plán celý. Tvoří jej tyto údaje:

- název a sídlo společnosti,
- osobní údaje o vlastnících firmy,
- popis společnosti a povahu podnikání,
- informace o produktu či službě,
- identifikace trhu,
- strategie k dosažení úspěchu,
- potřebné finanční zdroje a jejich využití ¹³.

2.3.2 Popis podniku

Tato část se zpracovává pouze v případě, že je podnikatelský plán určený pro externí účely. Pro externího uživatele je přínosné znát informace z předchozích účetních období a stručné shrnutí vývoje podniku alespoň z posledních tří let. Obvykle se jedná pouze o krátký odstavec. Nejsou-li v historii žádné opravdu **strategické milníky** (změna typu společnosti, vstup na nový trh, nákup nové společnosti apod.) je nutnou součástí **přehled ročních hospodářských výsledků** ve formě tabulky ¹⁴.

Popis podniku by měl obsahovat fakta od samého založení, kde bude uveden také motiv pro vznik firmy, přes vývoj až po současné a dosavadní úspěchy firmy ¹⁵.

¹³ KOVÁŘ, F., K. BOČKOVÁ. *Konkurence schopný podnik: Ekonomika konkurence schopného podniku*. Dubnice nad Váhom: E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-608-5.

¹⁴ KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹⁵ FOTR, J., I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

2.3.3 Charakteristika produktů nebo služeb

*„Obchod již nespočívá v nalézání zákazníků pro existující produkty, ale v nalézání produktů pro existující zákazníky.“*¹⁶

V této části podnik představí své výrobky či služby, které nabízí svým zákazníkům. U výrobků se uvádí jejich vlastnosti, z čeho se vyrábějí, náročnost výroby, konkurenceschopnost a jejich budoucí vývoj. Na místě je i porovnání s konkurencí a to ve formě tabulky nebo grafu¹⁷.

Výrobní podniky se odlišují podle typu jejich výroby:

- zakázková výroba (výroba se přizpůsobuje přání zákazníka, většinou se vyrábí kusově),
- sériová výroba (skupina výrobků, která prochází najednou výrobním procesem, vyrábí se v sériích),
- hromadná výroba (výroba pouze jednoho druhu výrobku, avšak přizpůsobuje se konkrétnímu zákazníkovi, tzv. flexibilní výroba),
- plynulá výroba (nepřetržitý a plynulý proud hotových výrobků)¹⁸.

Zdokonalování výrobních podniků vede k uplatnění **inovace**. Pojem inovace je velmi všeobecný a může znamenat např. zavedení nového druhu výrobku, nové technologie, nový trh, používání nových druhů surovin nebo nové organizační uspořádání. Rozšíření

¹⁶ VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

¹⁷ KOVÁŘ, F., K. BOČKOVÁ. *Konkurence schopný podnik: Ekonomika konkurence schopného podniku*. Dubnice nad Váhom: E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-608-5.

¹⁸ MARTINOVIČKOVÁ, D., M. KONEČNÝ, J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

sortimentu o jiný druh výrobku, přináší značné konkurenční výhody, ale spolu s tím je vždy spojené i riziko (např. příliš vysoké náklady) ¹⁹.

V roce 1978 vstoupily na území ČR **normy ISO řady 9000**, které významně ovlivnily podmínky z pohledu kvality výroby. Zaměřovaly se především na požadavky jakosti, postupně se podle nich začaly podniky řídit a využívají se dodnes. Od jejich počátku prošly několika novelizacemi a dnes se staly nejrozšířenějšími a nejznámějšími normami využívaných nejen v Evropě. Jsou pro podnik dobrovolné a v případě jejich zavedení, se zavazují vykonávat činnosti v souladu s ochranou životního prostředí a zdraví obyvatel. Jedním z jejich nejčastějších cílů je efektivnější využívání surovin a prevence vzniku nadbytečného odpadu ²⁰.

„Lidé podporují to, co sami pomohli vytvořit.“ ²¹

U výrobního podniku bude součástí této kapitoly i plán výroby, který obsahuje:

- výrobního programu,
- výrobního procesu,
- zajištění výrobních faktorů.

Objem výroby je udáván **výrobní kapacitou**, kterou charakterizujeme jako maximální objem produkce, který může výrobní jednotka vyrobit za určitou dobu. Jak efektivně využíváme výrobní faktory ve výrobě, je dáno jejich **produktivitou** – transformace vstupů na výstupy (výrobky, resp. služby). Produktivita roste, vyrobí-li se více věcí za použití méně zdrojů. Vyšší produktivita má vliv na růst zisku ²².

¹⁹ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

²⁰ VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

²¹ VYSEKALOVÁ, J., J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

²² SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšíření vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

2.3.4 Stanovení cílů

*„ I ten nejpomalejší, který má svůj cíl stále před očima, postupuje rychleji než ten, který chvátá bez cíle. “*²³

V této kapitole si uděláme jasnou představu o tom, kam firma směřuje. Vytvoříme vizi podniku a od vize odvodíme cíle, které by se měly formulovat krátce a přibližně na jeden až dva roky dopředu. Cíle by měly být především přesně popsáné, měřitelné a reálné²⁴.

Stanovení cílů a výběr vhodných strategií k jejich naplnění musí být podloženo vytvořením **situační analýzy** podniku. Jejím smyslem je, mezi schopnostmi a zdroji firmy, nalézt vhodné příležitosti²⁵.

Podle toho, jak je pro firmu daný cíl významný, se člení na **vrcholový** (primární) a **podřazený**. Za primární cíl podniku se považuje maximalizace hodnoty podniku (ukazatel EVA). Mezi obě skupiny se řadí tzv. **mezcíle**, které nás dovedou k primárnímu cíli, jedná se např. o zvýšení obrátu prodejem nového výrobku, vstup na nový trh, provedení změny podniku za účelem snížení nákladů nebo zvýšení výnosnosti²⁶.

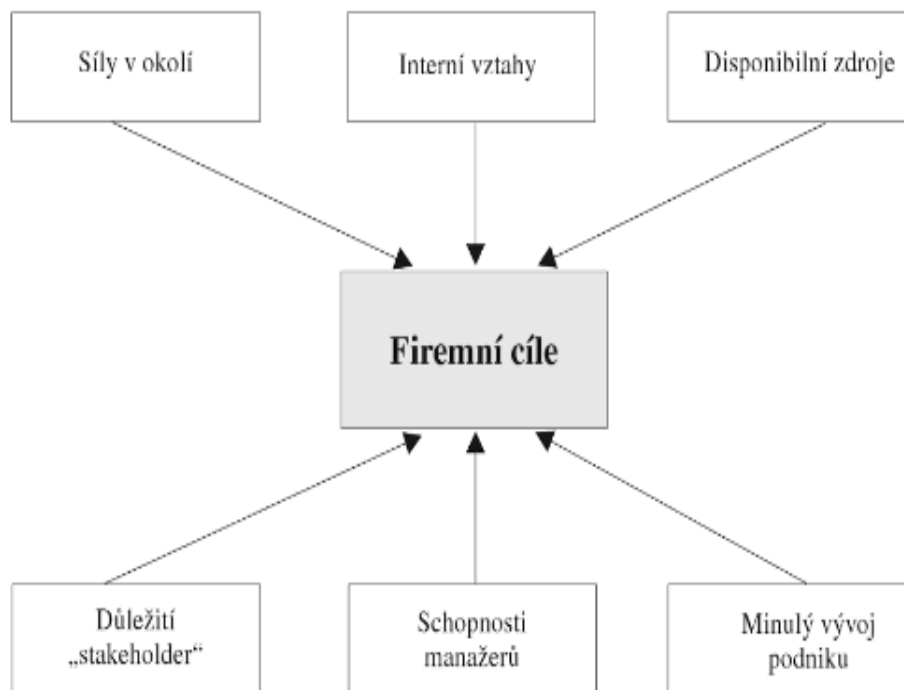
²³ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

²⁴ SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

²⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

²⁶ SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Podniky vykazující kladný hospodářský výsledek, ještě nemusí dokazovat kladný ekonomický zisk. Úspěšný podnik by měl tedy dosahovat i kladného výsledku ukazatele EVA²⁷.



Obr. 1: Nejvýznamnější ovlivňující volbu cílů podniku (Upraveno dle²⁸)

2.3.5 Organizační řízení a manažerský tým

„Dobré vedení s průměrným produktem je lepší, než průměrné vedení s prvotřídním produktem.“²⁹

²⁷ SCHOLLEOVÁ, HANA. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008.

ISBN 978-80-247-2424-9.

²⁸ SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011.

ISBN 978-80-247-4103-1.

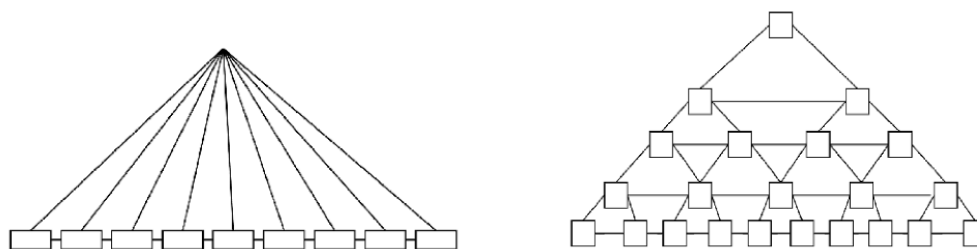
²⁹ RUŽIČKOVÁ, P., M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012.

ISBN 978-80-247- 4047-8.

Organizování je proces, jehož základ tvoří zaměstnanci a zahrnuje koordinaci jejich činností. Organizování vytváří srozumitelné schéma vypovídající o nadřízenosti, podřízenosti a kompetencích a zároveň plní funkci zodpovědnosti ³⁰.

Jedná se vlastně o interní analýzu podniku. Mělo by být sestaveno **přehledové schéma základní organizační struktury** podniku. Rozsah firmy ovlivňuje podrobnost tohoto schématu, které se pak stává jednou z částí závěrečných příloh. Důležité je uspořádat organizaci uvnitř podniku efektivně, tedy že využijeme každého pracovníka, který se na podnikatelském záměru podílí. Velký podíl na úspěšnosti podniku má kvalitní manažerská práce, a to nejen práce jednotlivých manažerů, ale především práce celého **manažerského týmu**. Specializovaný a profesionální manažerský tým, je klíčovým „hráčem“, kterému věnují pozornost zejména externí uživatelé – investoři ³¹.

Význam organizační struktury je silně vázán na velikost společnosti, její stáří, na zvolené strategii, na dostupných technologiích a také na prostředí a kultuře podniku ³².



Obr. 2: Plochá a strmá organizační struktura (Upraveno dle ³³)

³⁰ RUŽIČKOVÁ, P., M. ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

³¹ KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

³² VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

³³ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. Podnikové řízení. 2013. s. 56

Manažer by měl být schopen prioritně nastavit určitý optimální systém řízení:

- **vertikální řízení** - vztah nadřízenosti a podřízenosti, kde vedoucí pracovník vychází z funkční organizační struktury,
- **horizontální řízení** - vytvářejí se tzv. projektové týmy, převažuje komunikace mezi jednotlivými specialisty na konkrétní zakázku a hlavní postavení zde tvoří projektová organizační struktura ³⁴.

2.3.6 Hlavní myšlenky projektu

„Inovace jako zdroj konkurenční výhody.“ ³⁵

Hlavní myšlenkou výrobní činnosti je přeměna výrobních faktorů na výrobky. Na počátku výroby zkoumáme tři základní otázky: CO, JAK a PRO KOHO vyrábět. Hlavní roli zde hraje marketing ³⁶.

Inovaci lze chápat jako kteroukoliv změnu resp. vylepšení v podniku. Inovací je i nový způsob reklamy nebo odlišný způsob prodeje. Inovační tempo je třeba držet v každém podniku. Podnik musí být schopen přicházet neustále s něčím novým ³⁷.

Inovační akce je přínosná zejména z toho důvodu, že poptávka na trhu se neustále mění vlivem okolí, technologických změn, zastaráváním výrobku, ceny aj. Informace o tom, čím se kupující řídí, čím je ovlivněno jejich rozhodnutí o nákupu, získá firma průzkumem trhu a může lépe předvídat a přizpůsobit tomu i firemní strategii ³⁸.

³⁴ DĚDINA, J., V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 2. akt. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

³⁵ ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

³⁶ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšíření vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

³⁷ ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

³⁸ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšíření vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

V případě inovační akce, která má za výsledek inovaci výrobku, je zaváděcí fází realizace **přípravy výroby**. Probíhá před zahájením výroby a předchází ekonomickým ztrátám. Zaměřuje se na tyto jednotlivé oblasti:

- technická příprava výroby,
- příprava ekonomická,
- příprava organizační ³⁹.

Cílem **technické přípravy výroby** (TVP) je vylepšený nebo zcela nový výrobek. Výsledkem je dokumentace o produktu, kde je jeho návrh, stanovení tvarů a rozměrů, konstrukce, vlastnosti a funkce výrobku. Obsahuje také informace o materiálech, potřebných zařízeních, nářadí aj ⁴⁰.

Příprava ekonomická slouží k tomu, aby výroba zdokonalovaného nebo nového výrobku byla co nejefektivnější. Nejstarší a zároveň nejpoužívanější nástroj pro řízení nákladů je kalkulace. Struktura a podrobnost sledovaných nákladů se sestaví prostřednictvím kalkulačního vzorce ⁴¹.

Poslední přípravou výrobního procesu je **příprava organizační**, která slouží k uspořádání, k zajištění materiálu, určuje pracoviště a pracovníky potřebné pro výrobu. Cílem je plynulá a bezporuchová výroba ⁴².

³⁹ MARTINOVIČKOVÁ, D., M. KONEČNÝ, J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

⁴⁰ TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

⁴¹ MARTINOVIČKOVÁ, D., M. KONEČNÝ, J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

⁴² TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

2.3.7 Marketingové strategie

Marketingový plán je v podstatě strategickým plánem, který nám ukazuje, jakým způsobem se chce podnik prosadit na trhu proti konkurenci. Pro podnik je tzv. „cestovním manuálem“, jak uskutečnit stanovené cíle, které jsme zmínily v předešlé kapitole ⁴³.

Pomocí marketingové strategie dosáhneme cílového stavu. Obsahuje zejména definici klíčových zákazníků a způsob komunikace s nimi. K bližšímu zpracování slouží marketingový mix ⁴⁴.

Marketingový mix, jak již samotný název napovídá, tvoří kombinaci a propojení několika prvků. Marketingový mix v jeho klasickém pojetí je tvořen z pohledu firmy a bývá označován 4P. Používá se například při zavádění nového výrobku či služby. Tvoří jej tyto čtyři prvky:

- produkt (product) – sortiment, kvalita,
- cena (price) – ceník, slevy, platební podmínky,
- distribuce (place) – cesty prodeje, dostupnost distribuční sítě,
- komunikace (promotion) – reklama, podpora prodeje, publicita ⁴⁵.

V posledních letech marketing prošel rychlým vývojem od masového a cíleného marketingu po dnešní IT marketing. Významné změny přinesly nové technologie. V dnešní ekonomice je důležité se zaměřit na tyto prvky:

⁴³ KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

⁴⁴ SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

⁴⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

- **znalost trhu** – získat rychle kvalitní informace o obchodních partnerech, zákaznících a konkurenci bylo před rozšířením internetu obtížnější, dnes většina firem přechází z hromadné standardní výroby na odlišnou výrobu dle nároku zákazníka,
- **inovace** – kvůli měnícím se potřebám na trhu, musí firmy zdokonalovat svoji výrobu a služby,
- **zrychlující se bezplatná komunikace** – internet zcela změnil způsob veškeré vzájemné komunikace a vznikly komunity jako Facebook, You Tube aj. a důsledkem toho narůstají nové typy podniků s velkým podílem internetového obchodu, kde nové produkty a služby jsou nabízené prostřednictvím webu ⁴⁶.

2.3.8 Analýza trhu

Analýza trhu je důležitou součástí podnikatelského plánu, a proto si podnik musí jasně stanovit, na jakém trhu chce prodávat své výrobky. Výsledky z analýz firmě přináší lepší porozumění velikosti trhu a znalost faktorů, které ovlivňují poptávku ⁴⁷.

Vnější analýza se zaměřuje na analyzování faktorů z prostředí firmy, ve kterém se pohybuje. Obecně platí, že podnik nemůže vnější prostředí ovlivňovat. Z ekonomického hlediska lze okolí firmy rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Výchozí bodem analýz budou čísla spíše odvozená a informace poněkud nepřímé, protože plynou z pouhé intuice ⁴⁸.

K analyzování makroprostředí slouží **PEST analýza**. Jejím smyslem je zjistit statistická data, jiným slovem trendy, které nám přibližují budoucí vývoj všech vlivů působících

⁴⁶ ŠTĚDRŮ, B., P. BUDIŠ, B. ŠTĚDRŮ. *Marketing a nová ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-146-8.

⁴⁷ FOTR, J., E. VACÍK. I. SOUČEK a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

⁴⁸ KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

na naše prostředí. Makroprostředí ovlivňují i zahraniční vlivy, ale základní jsou tyto čtyři ⁴⁹.

- P – politický vliv zahrnuje zákony a ochranu životního prostředí,
- E – ekonomický vliv ovlivňuje kupní sílu a koupěschopnost,
- S - sociální vliv se zabývá úrovní a vzdělání obyvatel,
- T – technologický vliv (inovační faktory) představuje technologický pokrok, který umožňuje dosáhnout lepší konkurenceschopnosti a i lepší hospodářských výsledků ⁵⁰.

V rámci analýzy mikrookolí, která zkoumá odvětví, ve kterém firma působí, můžeme použít **Porterův model pěti sil 5F**. Identifikuje síly působící na firmu a vytváří příležitosti (O) i hrozby (T), které ovlivňují i celkovou výnosnost podnikatelské činnosti ⁵¹.

Obsahuje:

- vyjednávací sílu zákazníků (T: vysoká cena, neznámost produktu, nízký výběr; O: první dojem, image, kvalita produktu, komunikace se zákazníky),
- vyjednávací sílu dodavatelů (T: firma je vůči jeho dodavateli malá, nadstandardní odměny; O: kvalitní marketing, hlavně marketingová komunikace),
- hrozbu vstupu nových konkurentů (T: odvětví s několika stejně silnými konkurenty, řádné know-how či licence produktu, přechod ke konkurenci; O: kvalitní image, silná pozice na trhu),

⁴⁹ KOZEL, L., L. MYNÁŘOVÁ, H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

⁵⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁵¹ SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

- hrozbu substitutů (T: přechod stávajícího výrobku k substitutu),
- rivalita firem na daném trhu (T: nižší cena, vyšší kvalita, mezinárodní orientace; O: záruka kvality našeho výrobku, cenové války) ⁵².

Na základě provedených analýz, zpracujeme celkové shrnutí informací ve **SWOT analýze**. Název je odvozený z anglických slov:

- S - strenghts (silné stránky),
- W - weaknesses (slabé stránky),
- O - opportunities (příležitosti),
- T - threats (hrozby).

Ve SWOT analýze se kombinují silné a slabé stránky podniku a zároveň příležitosti a hrozby okolí. Seznam jednotlivých faktorů by měl mít stručný popis a jasnou formulaci. Doporučuje se nedělat ho příliš rozsáhlý, seznam by měl obsahovat deset až dvacet faktorů. Fakta se doporučují zpracovat systematicky do tabulky, rozdělenou na čtyři kvadranty ⁵³.

2.3.9 Finanční analýza

Sestavení podnikatelského záměru je pro firmu přínosné. Naučí nás řešit finanční otázky, které zahrnují předpověď vývoje finančních toků a také je zdrojem informací, kdy vznikne potřeba financí a o jak velkou částku se jedná ⁵⁴.

⁵² HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a kol. *Strategický marketing*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

⁵³ FOTR, J., E. VACÍK. I. SOUČEK a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

⁵⁴ KOVÁŘ, F., K. BOČKOVÁ. *Konkurence schopný podnik: Ekonomika konkurence schopného podniku*. Dubnice nad Váhom: E-knihy jedou, 2016. ISBN 978-80-7512-608-5.

Finanční analýza jinými slovy komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Výsledky odhalují, zda je podnik dostatečně ziskový, zda využívá efektivně svoje aktiva a zda včas splácí své závazky. Zpracování finanční analýzy a dosažení relevantních výsledků, vyžaduje shromáždění dat a informací. Zdroje informací pro finanční analýzu jsou **účetní výkazy** (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, příloha k účetní závěrce) ⁵⁵.

Altmanovo Z-Score pro ostatní neakciové společnosti

Altman vymyslel souhrnný index hodnotící finanční zdraví podniku. Sestavuje se jako součet hodnot pěti poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha. Výsledek ukazuje pravděpodobnost bankrotu firmy. Modely se přizpůsobují jednotlivým firmám i zemím, ve kterých podnikají. Odlišnost spočívá v hodnotách vah poměrových ukazatelů a také výsledné hodnoty mají posunuté hranice ⁵⁶.

Altmanův model je možné vyjádřit rovnicí:

$$Z1 = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,420 * X4 + 0,998 * X5$$

⁵⁵ KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

⁵⁶ RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*, 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

Tab. 1: Poměrové ukazatele Altmanova modelu (Zdroj ⁵⁷⁾)

X1	Čistý pracovní kapitál / Celková aktiva
X2	EAT + Nerozdělený zisk / Celková aktiva
X3	EBIT / Celková aktiva
X4	Vlastní jmění / Cizí zdroje
X5	Tržby / Celková aktiva
ČPK	Oběžná aktiva – Krátkodobé závazky

Interpretace výsledků:

- Z1 > 2,9 Bezpečná zóna – společnost finančně silná,
- Z1 od 1,33 do 2,9 Šedá zóna – společnost má drobné finanční potíže,
- Z1 < 1,33 Krizová zóna – společnost má finanční potíže ⁵⁸.

Nejrozšířenější a nejznámější metodou je analýza na základě **poměrových ukazatelů**. Zjištěné výsledky (procenta, počty dní, počty obrátek) se porovnávají v čase i v prostoru. Skupinu poměrových ukazatelů tvoří:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele využití aktiv,

⁵⁷ RŮŽIČKOVÁ, Petra. Finanční analýza, 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

⁵⁸ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.

- ukazatele rentability ⁵⁹.

Ukazatele likvidity

Zda je firma schopna platit včas své dluhy (vyrovnat závazky), k tomu nám slouží ukazatel likvidity.

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Optimální hodnoty pro likviditu třetího stupně (běžná) jsou v intervalu 1,5 – 2,5, avšak čím je hodnota nižší, tím je platební riziko větší. Obvykle se počítá měsíčně a v případě budoucích změn, použijeme hodnoty, které očekáváme ⁶⁰.

Ukazatele využití aktiv

Vyjadřuje, jak podnik využívá svůj majetek k dosahování tržeb.

Rychlost obratu pohledávek = Tržby / Pohledávky

Doba obratu pohledávek = 365 / Obrat pohledávek

Průměrné denní tržby = Tržby / 365

Pro ukazatele rychlosti obratu platí, čím je číslo vyšší, tím je lepší situace podniku, naopak pro dobu obratu platí, čím kratší je doba, tím lépe pro podnik ⁶¹.

⁵⁹ KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

⁶⁰ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšíření vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

⁶¹ HOBZA, V., V. HOBZA, E. SCHWARTZHOFFOVÁ. *Manažerská ekonomika*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.

Ukazatele rentability (ziskovosti)

Ukazatele, které poměřují vytvořený zisk, se nazývají **ukazatele rentability**.

ROE - rentabilita vlastního kapitálu

ROE = Zisk po zdanění / Vlastní kapitál

ROA - rentabilita aktiv

ROA = Zisk po zdanění / Celková aktiva

ROS - rentabilita tržeb

ROS = Zisk po zdanění / Tržby

Položka zisk může obsahovat zisk před úroky a zdaněním (EBIT) nebo čistý zisk (EAT). Jaký zisk vstoupí do vzorce, bude ovlivňovat i samotný výsledek ⁶².

2.3.10 Analýza rizik projektu

Jedním z dalších přínosů podnikatelského plánu je i včasné odhalení možný slabin či rizik, které můžeme potkat na cestě k cíli. Riziko se může vyskytnout v každém plánu, protože i opravdu kvalitní data a informace, v sobě nesou určitou míru nejistoty. Čelíme tedy riziku, že reálné výstupy se budou lišit od očekávaných. Podnikatelský plán se stává bezpečnější spolu s pečlivým provedením analýzy rizik ⁶³.

⁶² RŮČKOVÁ, P., M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012.
ISBN 978-80-247-4047-8.

⁶³ KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007.
ISBN 978-80-251-1605-0.

Riziko vzniká z několika příčin. Může se jednat o **vnější příčinu** (přírodní katastrofy, hospodářská krize, inflace), nebo **vnitřní příčinu** (chybný odhad poptávky, chybná investice). V případě rizikového managementu rozdělujeme rizika:

- čisté riziko (přírodní katastrofy, požár – zapříčiní pouze ztrátu),
- spekulční riziko (zavádění nového výrobku),
- riziko poptávky (pouze u výrobních podniků a podniků poskytující služby),
- vstupní riziko (ceny potřebných surovin pro výrobu),
- finanční riziko (týká se finančních operací – změna úrokových sazeb, kurzů),
- riziko nových zákonů (pro ochranu životního prostředí) ⁶⁴.

Analýza rizik se uspořádána ve formě tabulky, kde jsou vyjmenovaná jednotlivá rizika a posuzují se současně dvěma faktory:

- závažnost rizika,
- pravděpodobnost jeho vzniku ⁶⁵.

2.3.11 Shrnutí a přílohy

Poslední kapitola podnikatelského záměru, ve kterém půjde hlavně o závěrečné shrnutí realizovatelnosti. Rozsah příloh je individuální, v některých případech může dosahovat i více než padesáti stran. Slouží i k omezení počtu stran v podnikatelském záměru, přímo s odkazem na seznam příloh. Obvyklými přílohami jsou:

⁶⁴ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 4. aktualizované a rozšíření vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

⁶⁵ FOTR, J., E. VACÍK. I. SOUČEK a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

- životopisy vlastníků firmy,
- výpis z obchodního rejstříku,
- analýza trhu,
- zprávy či články o produktu a trhu,
- účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash-flow),
- obrázky výrobků či jejich návrh,
- důležité smlouvy ⁶⁶.

⁶⁶ SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analýza je jedním z rozhodujících kroků, které by měl manažer zajistit. Podnikatelské prostředí lze rozčlenit na interní a externí ⁶⁷.

3.1 Situační analýza podniku

Firma ITMS PLAST s.r.o. vznikla původně za myšlenkou vyrábět plastové výrobky do stavebnictví. Z počátku firma nabízela tyto základní výrobky - septiky, odpadní jímky a retenční nádrže. Postupem času svůj nabízený sortiment rozšířila, aby dosáhla většího počtu zakázek, což je jejím **hlavním cílem**. Jelikož je v oblasti stavebnictví silná konkurence, snaží se firma přeorientovat na jinou formu zakázek a oslovovat jinou skupinu zákazníků.

Získat odlišné typy zakázek je pro firmu jedním ze **strategických cílů**. Dosáhnout tohoto cíle může uvedením originálního a vlastního výrobku na trh. Podstatou je odlišit se od konkurence, a proto se firma snaží obchodovat s výrobkem, který není u nás ani v zahraničí příliš známý. Plánuje vyrábět výrobky ve vlastním areálu a prodávat nejen na území ČR ale i do zahraničí, přičemž v současné době firma navazuje spolupráci ve Velké Británii.

Pro nový výrobek je nutné přizpůsobit výrobní i skladovací prostory. Aktuálně je v řízení rekonstrukce neboli modernizace či přístavba stávajícího zařízení. Objekt, který slouží jako sídlo firmy, leží v areálu Habitat v samotném centru města Náměšť nad Oslavou. Nemovitost je nepodsklepená, jednopatrová a má nepravidelný obdélníkový tvar. Z důvodu nedostatečné údržby je současný stav areálu zanedbaný, chátrající a pro výrobu nevyhovující. Takové prostory si vyžadují rozsáhlou rekonstrukci a přebudování. Nyní firma nemůže využívat celý objekt kvůli jejímu špatnému stavu, který není výrobě přizpůsoben.

⁶⁷ FOTR, J., E. VACÍK. I. SOUČEK a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

3.2 Interní analýza

Zabývá se vlastní firmou. Činnosti v podniku musí probíhat rozvážně a plánovitě, aby se optimálním způsobem dosáhlo stanovených cílů ⁶⁸.



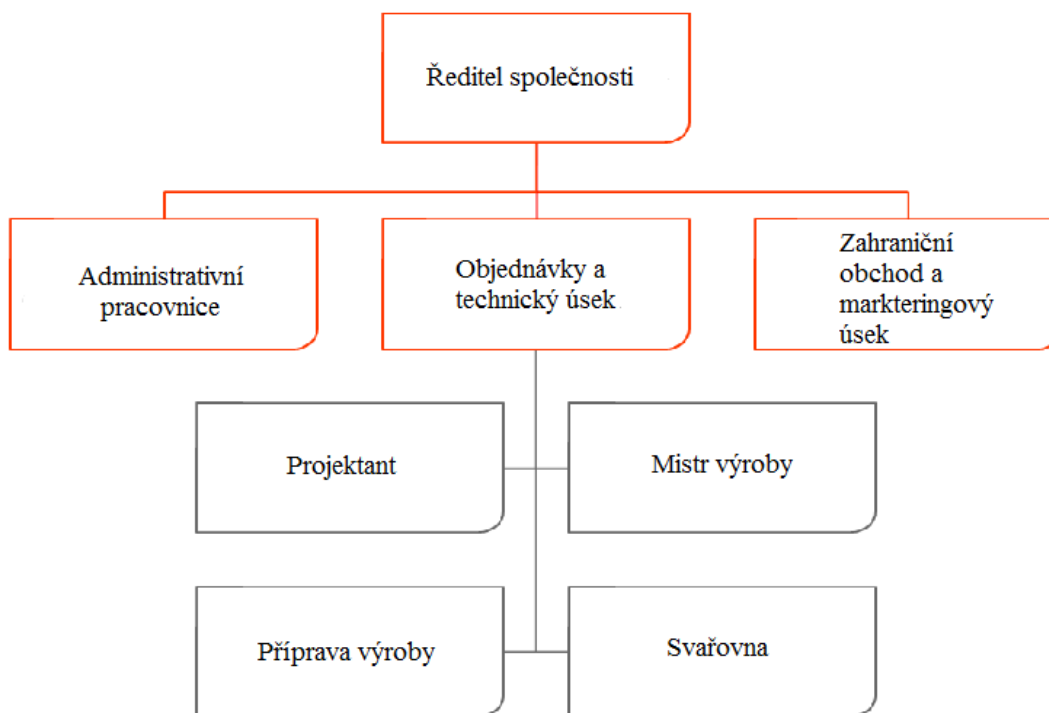
Obr. 3: Sídlo společnosti ITMS plast v Náměšti nad Oslavou (Upraveno dle ⁶⁹)

Společnost ITMS PLAST, s.r.o. byla založena dne 26. února 2014 zakladatelskou listinou. Zakladatelem je pan Bc. Petr Sklenář. Z počátku měla firma 4 zaměstnance, ale jelikož se výroba stále rozšiřuje, dnes má 15 zaměstnanců a využívá strmou organizační strukturu. Změna ve výrobě ovlivní i personál firmy. Musí zajistit více kvalifikovaných

⁶⁸ POLÁCH, J., J. DRÁBEK, M. MERKOVÁ a kol. *Reálné a finanční investice*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-436-0.

⁶⁹<https://www.google.com/maps/place/V.+Nezvala+977,+675+71+N%C3%A1m%C4%9B%C5%A1%C5%A5+nad+Oslavou,+%C4%8Cesko/@49.208941,16.140369,5269m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x470d5fd60762fa23:0xaf404229635311a7!8m2!3d49.2091938!4d16.158351?hl=cs-CZ>

pracovníků. Prvním krokem je však zajistit vhodné místo pro samotnou výrobu a poté nábor nových zaměstnanců.



Obr. 4: Organizační struktura firma ITMS plast s.r.o. (Upraveno dle ⁷⁰)

3.2.1 Marketingový mix 4P

Marketingový mix představuje všechny kroky, které vzbuzují poptávku po produktu. Podle autora P. Kotlera původní marketingový mix zahrnuje 4P. Jedná se o kombinaci proměnných, které jsou vzájemně propojené ⁷¹.

⁷⁰ Vlastní zpracování.

⁷¹ HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations*. Praha: Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

Produkt

Firma ITMS PLAST s.r.o. vyrábí tyto produkty:

- septiky,
- jímky,
- nádrže na dešťovou vodu,
- zemní pískové filtry,
- vodoměrné šachty,
- požární/retenční nádrže,
- přečerpávající jímky,
- šachty na vratné studny,
- kanalizační šachty,
- čistírny odpadních vod,
- lapače tuku – lapoly,
- **podzemní plastové sklepy,**
- bazény.

Zaměřím se na výrobu nového produktu, který firma ze svého sortimentu nabízí. Jedná se o podzemní plastové sklepy, jinak podzemní úložný prostor, který je moderní alternativou klasických zděných sklepů. Mají stejné vlastnosti jako sklepy zděné, ale navíc jsou cenově dostupnější a samotná realizace je rychlejší.

Podstatou je velký plastový box, který je umístěn pod zem. Výroba musí být pod dozorem profesionálů, kteří pracují s moderními technologiemi a používají stoprocentní svařitelný materiál. Jedná se o prvojakostní materiál od značky Röchling Engineering Plastics, s.r.o. Plastové sklepy jsou vodotěsné v souladu s normou ČSN 750905 a navíc

odolávají agresivním látkám i UV záření. Nejčastěji jsou zakopány v prostoru zahrady, avšak díky jejich specifické konstrukci, je lze umístit přímo pod dům se vstupem z místnosti. Na povrchu je krk s širokým vstupem, kde jsou umístěny schody, kterými se vchází do prostoru sklepa. Instalace sklepu je velmi rychlá. Převeze se na místo a jednoduše uloží do vykopané jámy na železobetonovou základovou desku a obetonuje. Podzemní prostor může být využíván i jako lednice, protože udržuje stabilní teplotu a chrání potraviny před vznikem plísně. Sklepní prostory jsou suché, větrané a umí vytvořit optimální teplotní rozmezí.



Obr. 5: Hranatý plastový sklep – vstupní prostor (Upraveno dle ⁷²)

Standardní výbava zahrnuje: plastový poklop, pozinkované schody, odvětrávací hlavice, revizní komínek. Firma nabízí i možnost nadstandardní výbavy, jejíž součástí je: LED

⁷² ITMS PLAST. Fotogalerie. *Podzemni-sklepy.cz* [online]. ©2016. Dostupné z: <http://www.plastovesklepy.cz/fotogalerie/>

osvětlení schodů, dlažba, plastové police, hlídání otřesů a vlhkosti pomocí aplikace v telefonu, zábradlí, dřevěné obložení aj. Zákazník si může sám vybrat velikost, tvar i barvu. V nabídce jsou buď standardní velikosti, nebo má možnost individuálních rozměrů.

Tab. 1: Nabídka standardních rozměrů pro hranaté plastové sklepy (Zdroj ⁷³)

Označení	Užitná plocha (m ²)	Délka (mm)	Šířka (mm)	Výška (mm)	Hmotnost (kg)
PS-H1	9	3000	3000	2000/2400	555
PS-H2	7,5	3000	2500	2000/2400	510
PS-H3	5	2500	2000	2000/2400	430
PS-H4	12,5	5000	2500	2000/2400	675
PS-H5	4	2000	2000	2000/2400	394

Sklepy/skladovací prostory jsou vyráběny technologií svařováním z konstrukčních prvků a desek z polypropylenu (polyethylenu) a jejich kopolymerů lehčených nebo extrudovaných. Zaručují kvalitní výrobek s dlouhodobou životností.

Porovnání plastového a zděného podzemní sklepu včetně provedené kalkulace jednotlivých nákladů pro sklep o rozměrech 3,00 x 2,50 x 2,40 + 0,50 m, vstup o užitné ploše 7,5 m² je rozepsáno v příloze 1.

Cena

Cenu zboží a případné náklady spojené s dodáním zboží dle kupní smlouvy může kupující uhradit následujícími způsoby:

⁷³ ITMS PLAST. Produkty. *Podzemni-sklepy.cz* [online]. ©2016. Dostupné z: <http://www.plastovesklepy.cz/hranate-plastove-sklepy>

- v hotovosti na dobírku v místě určeném kupujícím - zaplatí sjednanou kupní cenu až při převzetí zboží,
- bezhotovostně převodem na účet - kupující uhradí do určeného data splatnosti a v případě nákupu zboží označeného jako „zakázková výroba“ je tento způsob platby vyžadován,
- zálohovou fakturou - 50 % předem na účet + doplatek hotově při převzetí.

Zákazník je povinen zaplatit kupní cenu a také náklady spojené s balením a dodáním zboží. V případě bezhotovostní platby je kupní cena splatná do 7 dnů od uzavření kupní smlouvy. Ke každé objednávce je přiložen doklad o zkoušce vodotěsnosti, montážní návod, záruční list a faktura, která obsahuje veškeré náležitosti včetně cen za jednotlivé položky.

Firma nenabízí pravidelné slevy, poskytuje je pouze občasně podle situace a období, v některých případech nabízí dopravu zdarma.

Tab. 2: Cenová nabídka hranaté plastové sklepy/skladovací prostory (Zdroj ⁷⁴)

Označení	Užitná plocha (m ²)	Délka (mm)	Šířka (mm)	Výška (mm)	Hmotnost (kg)	Cena bez DPH	Cena s DPH 15%	Cena s DPH 21%
PS-H1	9	3000	3000	2000/2400	555	120.000,-	138.000,-	145.200,-
PS-H2	7,5	3000	2500	2000/2400	510	112.500,-	129.375,-	136.125,-
PS-H3	5	2500	2000	2000/2400	430	100.000,-	115.00,-	121.000,-
PS-H4	12,5	5000	2500	2000/2400	675	168.750,-	194.063,-	204.188,-
PS-H5	4	2000	2000	2000/2400	394	90.000,-	103.500,-	108.900,-

⁷⁴ ITMS PLAST. Produkty. Podzemni-sklepy.cz [online]. ©2016. Dostupné z: <http://www.plastovesklepy.cz/hranate-plastove-sklepy/>

Tab. 3: Cenová nabídka kruhové plastové sklepy/skladovací prostory (Zdroj ⁷⁵)

Označení	Užitná plocha (m ²)	Průměr (mm)	Výška (mm)	Hmotnost (kg)	Cena bez DPH	Cena s DPH 15%	Cena s DPH 21%
PS-K1	3,8	2200	2000/2400	400	105.750,-	121.613,-	127.958,-
PS-K2	7	3000	2000/2400	525	132.500,-	152.375,-	160.325,-
PS-K3	5,3	2600	2000/2400	460	102.500,-	117.875,-	124.025,-



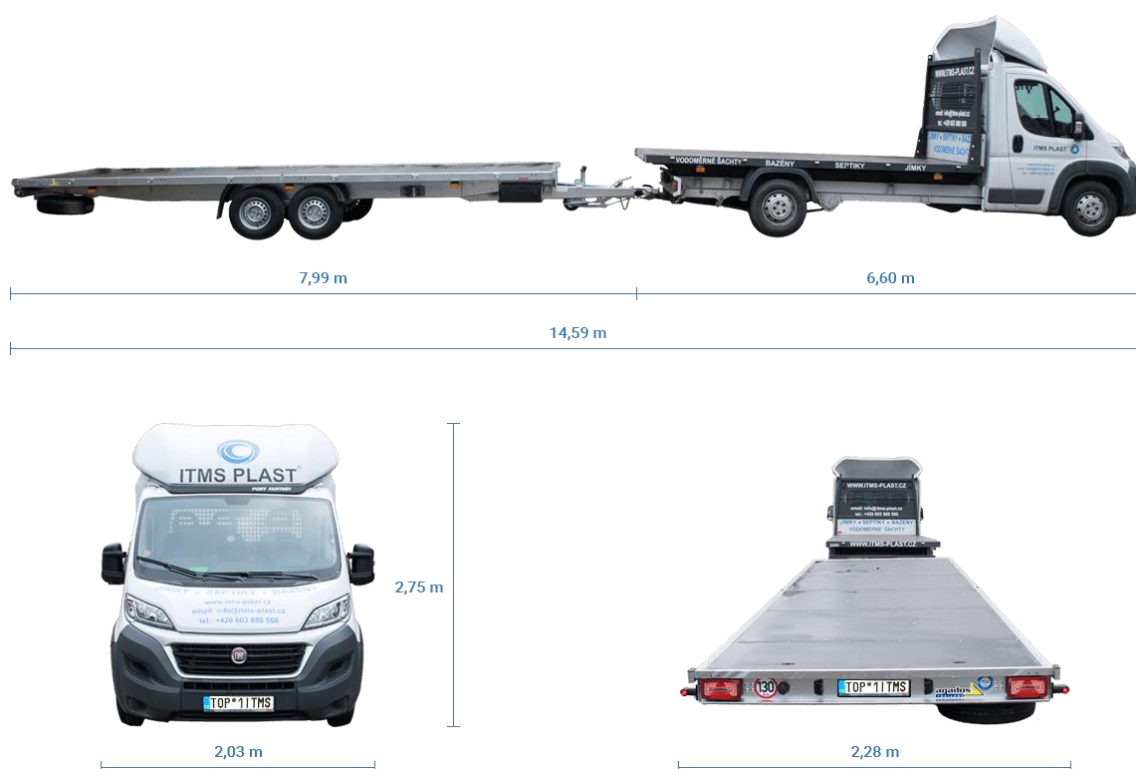
Obr. 6: Plastový kruhový sklep (Upraveno dle ⁷⁶)

⁷⁵ ITMS PLAST. Produkty. Podzemni-sklepy.cz [online]. ©2016. Dostupné z: <http://www.plastovesklepy.cz/hranate-plastove-sklepy/>

⁷⁶ ITMS PLAST. Fotogalerie. Podzemni-sklepy.cz [online]. ©2016. Dostupné z: <http://www.plastovesklepy.cz/fotogalerie/>

Distribuce

Firma se snaží, aby její výrobky byly pro zákazníky lehko dostupné. Přibližně 70% jejich výrobků se vyrábí pro konečné spotřebitele do různých částí ČR. Firma využívá přímou distribuční cestu a dochází tak k přímému kontaktu se zákazníkem. Zákazník dostává svůj výrobek přímo z místa svého vzniku a nejsou potřeba distribuční mezičlánky. K přepravě používá rozvozové vozidlo společnosti ITMS-PLAST s.r.o., které jezdí s vlekem.



Obr. 7: Rozvozové vozidlo společnosti ITMS-PLAST s.r.o (Upraveno dle ⁷⁷⁾)

⁷⁷ ITMS PLAST. Doprava. *ITMS-PLAST.cz* [online]. ©2016. Dostupné z: <http://www.itmsplast.cz/doprava/>

Při větších zakázkách, nebo pro náhradní způsob dopravy se obrací na přepravní společnost TOPTRANS.

Distribuční cesty tvoří podstatnou část nákladů, které vstupují do ceny produktu, firma nevyužívá mezičlánky a tím jsou její náklady nižší. Dopravu poskytuje dle ceníku a vytvoří se kalkulace dopravy do místa určení. Pouze septiky a jímky mají dopravu po celé ČR zdarma. V tomto případě je nutné dbát na ekonomičnost přímých dodávek pro vzdálenější zákazníky. Bez ohledu na místo určení, firma garantuje dodávku do 7 – 14 pracovních dnů.

Komunikace

Nejvýraznější položkou marketingové komunikace je **reklama**. Zároveň je i nejdražší a její forma může být v online či offline podobě. Svůj nový produkt firma prezentuje na webové stránce www.plastove-sklepy.cz, kde jsou veškeré informace, kterými se snaží oslovit zákazníka. Firma si vytvořila zvlášť webovou stránku pouze pro tento produkt a na webu firmy www.itms-plast.cz na ni odkazuje. Plastové sklepy jsou opravdovou novinkou, proto je funkce reklamy spíše informativní. Informuje zákazníka o změnách, které přináší. Na webových stránkách je zveřejněno úvodní video, které ukazuje možnosti jeho využití. Prezentuje jej jako dostupnější alternativu klasického zděného sklepu a poukazuje na výhody, které přináší. Uvádí tipy, kam je možné sklep umístit, jejich tvar, rozměry, barvu, vybavení, manipulační řád i montážní návod. Další reklamní média, která firma využívá, jsou časopisy a outdoorová reklama. Outdoorová reklama zahrnuje billboardy podél silnice či na mostě a také firemní automobil s logem firmy.



Obr. 8: Firemní logo ITMS PLAST s.r.o. (Upraveno dle ⁷⁸)

⁷⁸ ITMS PLAST. Poptávka. *Plast-itms.cz* [online]. ©2017. Dostupné z: <https://www.plast-itms.cz/>

Nástrojem **podpory prodeje** byla letošní účast na mezinárodním veletrhu v Birminghamu v Anglii, kterého se firma účastnila v březnu 2017, kde firma prezentuje a nabízí svůj nový výrobek i zahraničním zájemcům. Dochází k přímé komunikaci se zákazníkem a firma zde získá okamžitou zpětnou vazbu a nové kontakty. Na veletrhu se střetávají pouze lidi pracující ve stejném oboru a firma má větší šanci uzavřít kontrakt na dlouhodobou spolupráci. Velkou výhodou je získání přehledu o konkurenci, což může vést k inspiraci, jak svoje podnikání více vylepšit. Účast na veletrhu je pro firmu velkým přínosem, a proto byla i na stavebním veletrhu v Brně a Olomouci.

Firma usiluje o to, aby zákazníci mluvili o společnosti pouze kladně, a proto přistupuje ke každému zákazníkovi individuálně, snaží se plnit každé jejich přání a tím chce získat pozitivní **publicitu**, která vylepší image společnosti. Firma umožňuje svým zákazníkům zveřejnit na sociálních sítích jejich recenze a zkušenosti s firmou ITMS plast s.r.o.

3.2.2 Finanční analýza

Tato část měří ekonomickou efektivnost podniku, který rozhoduje o schopnostech a zdraví podniku.

Altmanovo Z-score pro ostatní neakciové společnosti

Tab. 4: Altmanův index pro podniky neobchodované na kapitálovém trhu (Zdroj ⁷⁹)

Altmanův index	2014	2015	2016
X1	- 1,08	-0,8	-0,03
X2	-1,22	0,04	0,08
X3	-1,22	0,04	0,08
X4	-0,047	-0,34	0,16

⁷⁹ Rozvaha v plném rozsahu společnosti ITMS plast s.r.o. ke dni 31. 12. 2015 a 31. 12. 2016

X5	1,0	5,56	2,14
Z	-4,8	4,9	2,5
Hodnocení	Krizová zóna	Bezpečná zóna	Bezpečná zóna

V roce 2015 a 2016 dosahuje firma hodnot, které spadají do intervalu $Z > 2,9$, což znamená bezpečnou zónu a firma se hodnotí jako finančně zdravá a v dohledné době není ohrožena bankrotem.

Ukazatele likvidity

Tab. 5: Běžná likvidita v letech 2014, 2015, 2016 (Zdroj ⁸⁰)

Rok	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky	Běžná likvidita
2014	311	976	0,3186 Kč
2015	267	1 046	0,2553 Kč
2016	2 157	2 260	0,9544 Kč

Tabulka obsahuje údaje od roku jejího vzniku tj. rok 2014 do roku 2016. Běžná likvidita zjišťuje, jaký význam má úhrada krátkodobých závazků na úspěšnou činnost podniku. Firma je na trhu třetím rokem a stále ještě nedosahuje doporučených hodnot, které jsou průměrně v intervalu od 1,5 – 2,5. Ideální hodnota se může pohybovat různě, záleží na použité strategii pro řízení pracovního kapitálu. Strategii si zvolí podle toho, zda firma preferuje spíše vysoký výnos nebo nízké riziko. Ve firmě ITMS plast s.r.o. se každým rokem likvidita zvyšuje, což znamená menší platební riziko.

⁸⁰ Rozvaha v plném rozsahu společnosti ITMS plast s.r.o. ke dni 31. 12 .2015 a 31.12.2016

Ukazatel využití aktiv

Tab. 6: Průměrné denní tržby, rychlost obratu a doba obratu pohledávek do roku 2016 (Zdroj ⁸¹)

Rok	Tržby	Pohledávky	Průměrné denní tržby	Rychlost obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek
2014	616	30	1 688,-Kč	21 krát	18 dnů
2015	5 540	92	15.178,-Kč	60 krát	6 dnů
2016	6 891	320	18 879,-Kč	22 krát	17 dnů

Ukazatel aktiv se využívá především pro řízení aktiv. K jeho výpočtu jsou potřeba jednotlivé položky z účetního výkazu rozvaha a z výkazu zisku a ztráty jsou pro výpočet důležité tržby. Údaje v tabulce obsahují čísla za první tři roky podnikání firmy ITMS plast s.r.o.

Rychlost obratu udává počet obrátek, tedy přeměna pohledávek za hotové. Údaje nejsou úplně přesné, neboť tržby zahrnují i prodej za hotové, u kterých nevznikají pohledávky.

Doba obratu pohledávek udává průměrnou dobu splatnosti pohledávek. V roce 2015 byla platba pohledávek za vyrobené výrobky nejkratší, což bylo průměrně 6 dní. Podle platebních podmínek, fakturuje firma své zboží do 14 dnů. Ukazatel tedy říká, že v následujícím roce 2017, by měla urychlit inkaso pohledávek a nejlépe sledovat v pravidelnějších intervalech.

⁸¹ Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu společnosti ITMS plast s.r.o. ke dni 31. 12. 2015 a 31.12. 2016

Ukazatele rentability

Tab. 7: Rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita tržeb v letech 2014, 2015, 2016 (Zdroj ⁸²)

Rok	Zisk	Vlastní kapitál	Celkový aktiva	Tržby	ROE	ROA	ROS
2014	-746	-546	613	616	0	0	0
2015	35	-511	996	5 540	-6,8 %	3,5 %	0,6 %
2016	254	454	3 224	6 891	55,9 %	7,9 %	3,7 %

Všechny ukazatele rentability mají obdobnou interpretaci, protože udávají poměr zisku na příslušnou základnu, ať už na straně aktiv, nebo pasiv. Ukazatele rentability jsou hlavním měřítkem výkonnosti podniku.

ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu měří, kolik 1 Kč čistého zisku připadá na investovaný kapitál. Na tento ukazatel se pozorně soustředí zejména společníci a další investoři firmy. První rok, který vykazoval kladný hospodářský výsledek, čili zisk, byl rok 2015. Zisk se musel snížit o ztrátu z minulého období. V roce 2016 došlo ke značnému navýšení zisku o 219 tis. Kč, což má za výsledek kladný ROE, který vyjadřuje větší míru úspěšnosti vloženého kapitálu.

ROA čili rentabilita celkového kapitálu udává výtěžnost naše majetku, neboli kolik 1 Kč vloženého kapitálu (vlastního i cizího) vytváří zisk. Hodnota ROA v jednotlivých letech stoupá, což je správně, jelikož minimálně by měla u dobře fungujícího podniku dosahovat 8 %.

⁸² Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu společnosti ITMS plast s.r.o. ke dni 31. 12. 2015 a 31.12. 2016.

Posledním ukazatelem je ROS, jinak rentabilita tržeb, která ukazuje podíl marže (ziskové přírážky) na celkových tržbách. Požadované hodnoty závisí na odvětví, avšak minimálně nad 10 %. Hodnoty v tabulce nejsou ideální, jelikož firma platí vysoké úroky z úvěrů, které zisk firmy značně snižují. I v roce 2016, ve kterém nebyla hrazena ztráta z minulých let, jsou hodnoty stále velmi nízké.

3.3 Externí analýza

Zabývá se okolím, ve kterém podnik je nebo chce být činný.

3.3.1 PEST analýza

Analýza PEST sleduje čtyři faktory, které firmě poskytnou mnoho informací o vnějším okolí společnosti. Při tomto rozboru je vhodné odhadnout míru jejich vlivu a rozdělit podle důležitosti ⁸³.

Politická a legislativní oblast

Každý subjekt se musí řídit podle zákona. Mnou zvolená firma má právní formu s.r.o. a tudíž se řídí zákonem o obchodních korporacích a samozřejmě i související daňové zákony. Specifickým zákonem pro oblast, ve které firma podniká, je zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky, který odkazuje na normy EU.

Výroba plastu je součástí chemického průmyslu, který má škodlivý vliv na životní prostředí a lidské zdraví. I jejich likvidace by měla být provedena co nejšetrnějším způsobem. Můžeme jej vrátit zpět výrobcí k opětovnému zpracování nebo použít směsný komunální odpad. Spalovat je lze pouze ve schválených spalovnách. Recyklace je východiskem narůstajícího hromadění odpadů a proto je v dnešní době důležité jednat hlavně ekologicky a zatěžovat naši přírodu co nejméně.

⁸³ VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Ekonomická oblast

Firma ITMS PLAST prodává, ve srovnání s konkurencí v ČR, výrobky ve vyšší cenové kategorii. Hlavním důvodem je odběr kvalitního materiálu od německé firmy Feron Thyssen Plastic. Prosazuje tedy větší kvalitu za vyšší ceny. Spotřeba materiálu ve firmě je každým rokem několikanásobně vyšší. V roce 2014 okolo 8 tun, 2015 až 43 tun, 2016 přes 80 tun materiálu, který kvůli malým prostorům jsou uskladněny v Olomouci.

V roce 2016 vzrostl celkový export o 2% a v rámci ČR se jedná o nový rekord. Je to zapříčiněno právě tím, že o export začaly usilovat i malé a střední podniky. Většinová část vývozu míří do zemí EU, nejčastěji Německo. Avšak ukazuje se, že firmy v ČR zjišťují informace i o mimo evropských trzích. Největší zájem je o ruský trh a těsně za ním je trh čínský. I firma ITMS PLAST má zájem o mimo evropské trhy, konkrétně trh v Africe, kam již v roce 2016 vycestovala za účelem podnikatelské mise.

Sociální a kulturní oblast

Podniky v oblasti plastikářství zaměstnávají okolo 1,5 milionů lidí. V dnešní době se mladí lidé odvrací od řemesel a chybějí lidé v technickém oboru a ve stavebních řemeslech.

Obsluha strojů na výrobu plastových výrobků vyžaduje oprávnění. Oprávnění lze získat absolvováním kurzu svařování, kde osoba získá evropský svařovací průkaz EPW. V minulosti existoval všeobecný kurz svařování plastů, což postupem doby nepostačovalo požadavkům. V současné době se provádí zaškolovací kurzy a základní kurzy dle normy ČSN 05 0705. Je třeba si uvědomit, že získaná odborná způsobilost opravňuje provádět pouze nenáročné svářečské a pomocné práce, kde se nekladou vyšší požadavky na bezpečnost a možné ohrožení životního prostředí při svařování. Každý zaměstnavatel musí být, při nástupu nebo při zavedení nové technologie, proškolen o bezpečnosti práce a požární ochrany. Toto proškolení zajišťuje zaměstnavatel dle zákoníku práce a doporučuje se provádět 1x za 2 roky. Vztahuje se k rizikům, se kterými se může zaměstnanec při výkonu práce setkat. Výrobní činnost ve firmě obsluhuje celkem šest zaměstnanců, z toho dvě osoby jsou vězněné ve státní věznici v Rapoticích.

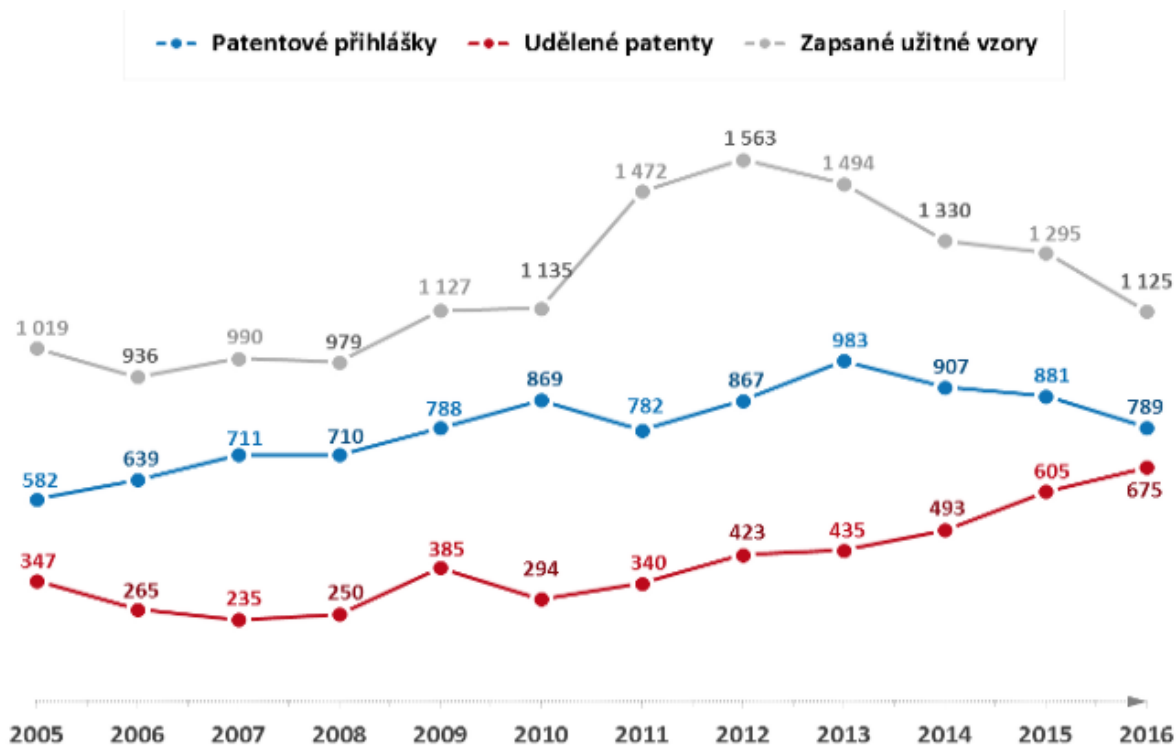
Technologická oblast

V současnosti existují nejrůznější technologie všeho druhu. Dnes lze říci, že žijeme v době plastové. Plasty jsou nenahraditelnou součástí našich životů. Najdeme je v domácnosti, v autě, ve veřejných dopravních prostředcích, jsou součástí budov i jejich vnitřního vybavení. Nosíme je i v kapse v podobě mobilního telefonu. Moderní život je těžko představitelný bez plastů.

Pro firmu je velice důležitá její prezentace na internetu. Pomocí webových stránek se firma se představuje potencionálním zákazníkům. Internet nezajišťuje pouze komunikaci se zákazníky, ale vyhledáme zde i vhodné dodavatele, zjišťujeme vývoj a situaci konkurence a je i vhodným prostředkem pro komunikaci mezi zaměstnanci.

Technologické zastarávání výrobků, které firma nabízí, není do budoucna příliš velkou hrozbou. Přesto v blízké budoucnosti plánuje přeorientovat se na jiný druh výroby. Důvodem je přeplněný trh v okolí podniku.

Odlišit se od konkurence plánuje s novým výrobkem, který bude distribuovat i na trhy EU. Firma si vytvořila svoji strategii ochrany a chrání svůj výrobek **průmyslovým vzorem** u úřadu EU pro duševní vlastnictví EUIPO. Takto chránění výrobek nesmí být vyráběn, nabízen nebo dovážen bez souhlasu majitele. Konkurence, která vyrobí tento výrobek, musí % z ušlého výdělku odevzdat firmě ITMS plast s.r.o. Průmyslový vzor je platný na dobu 5 let s možností prodloužení, maximálně 25 let. Jedná se o praktický způsob, jak definovat a chránit vlastní inovace.



Obr. 9: Patentová ochrana v ČR (Upraveno dle ⁸⁴)

3.3.2 Porterův model 5F

Možnost, jak získat konkurenční výhodu, podle harvardského profesora Michaela Portera, závisí na schopnosti organizace vyrovnat se s pěti konkurenčními silami. Obor, ve kterém se firma nachází, nám průzkum neumožňuje získat přesný počet konkurenčních zákazníků či velikost jejich zakázek, a proto se použije subjektivní metoda, protože nejsou k dispozici úplně přesná statistická čísla ⁸⁵.

Vyjednávací síla zákazníků

Hrozby: Analyzovaná firma se nachází na trhu dokonalé konkurence, kde existuje velký počet kupujících i prodávajících. Zákazníci mají na výběr z mnoha firem a tím staví konkurenty proti sobě. Jednotlivé výrobky se liší od konkurence převážně druhem

⁸⁴ Český statistický úřad. Statistiky. Czo.cz [online]. [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czo/patentova_statistika

⁸⁵ RYGLOVÁ, K., M. BURIAN, I. VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

a kvalitou použitého materiálu, tloušťkou materiálu, nebo použitou technologií při výrobě. Tyto faktory mají velký vliv na konečnou cenu, která silně ovlivňuje rozhodnutí zákazníků.

Největší hroznou pro firmu ITMS plast s.r.o. je konkurence, řešením je vlastní výrobek, který konkurenci nemá.

Příležitosti: Firma se především snaží vybudovat dobré jméno na trhu. Z tohoto důvodu svým zákazníkům nabízí pouze kvalitní výrobky, jejichž kvalitu zajišťuje v podobě certifikátů. Velkou příležitost vidí v rozšiřování své nabídky a tím získání jiných zákazníků. Firma klade důraz především na individuální přístup ke každému zákazníkovi a vyrábět výrobky přesně na míru. Aby mohla být výroba přizpůsobena především zákazníkům, je potřeba zlepšit a rozšířit výrobní prostory.

Vyjednávací síla dodavatelů

Hrozby: Jelikož se jedná o firmu výrobní, která zpracovává materiál, je závislá na dodávkách od dodavatele. V současnosti má jen jednoho dodavatele a tím je firma Feron Thyssen Plastic, která dodává plastové materiály nejvýznamnějším světovým výrobcům. Případnou hrozbou je ukončení spolupráce, ale vzhledem k pravidelným a neustále se zvyšujícím objednávkám, necítí firma velké ohrožení.

Příležitosti: Firma plánuje neustále větší zakázky a tím i větší odběr materiálu, který nyní z kapacitních důvodů nemá možnost skladovat v místě firmy. V blízké budoucnosti firma bude muset zvětšit svůj areál a to nejen kvůli náročnější výrobě, ale především kvůli skladovacím prostorům. Poté firma bude moci odebírat od svých dodavatelů větší množství a tím získat i finanční úsporu.

Vstup nových konkurentů

Hrozby: Trh, na kterém firma působí, nemá stanovené žádné bariéry. Vstup na trh není pro nové podnikatele zvlášť náročný. Pro podnikání v tomto oboru není potřeba větších finančních prostředků. Postačí živnostenský list, nákup několika menších strojů a zajistit prostor pro výrobu, což může postačit i garáž. Snadný vstup na trh přináší pro firmu větší ohrožení konkurence.

Příležitosti: Příležitost, jak se odlišit od nových konkurentů vidí v nadstandardní kvalitě vyráběných výrobků. Pro své zákazníky se snaží být stále více atraktivní, a proto inovuje svoji výrobu. Nově vstupující firma by musela nabídnout nižší ceny, popřípadě doplňkové služby, aby měla šanci se uchytit.

Hrozba substitutů

Přechod ze stávajících výrobků na substituty v současné době neexistuje. Plastové výrobky jsou samy substituty a vždy vycházejí jako levnější varianta. Například u podzemních sklepů, které firma začala vyrábět nově, je plastový sklep oproti zděnému levnější o 60 000,-Kč. Z toho důvodu se není třeba obávat ohrožení ze strany substitutů.

Rivalita firem na daném trhu

Hrozby: Firmy spolu neustále soupeří o přízeň zákazníka. Nejčastěji používají cenovou konkurenci. Velkou konkurenci vidí ve firmách, které mají k výrobě lepší podmínky. Lepší podmínky zahrnují kvalitnější technologie a větší prostory pro výrobu. Na počátku je velká investice, avšak náklady na výrobu jsou ve finále podstatně nižší. Dosahují tak většího zisku. V nabídce jsou tedy kvalitnější výrobky, které mohou odlákat zákazníky.

Příležitosti: Nový výrobek, který od roku 2017 rozšířil sortiment firmy, má v ČR pouze jednoho konkurenta. Jedná se o firmu Podzemní úložný prostor s.r.o. z Liberce, která zaměřila svoji výrobu na podzemní plastové sklepy, avšak získáním průmyslového vzoru vztahující se na tento výrobek, náleží firmě ITMS PLAST s.r.o. % z výdělků, které firma získá.

3.4 SWOT analýza

Tab. 8: SWOT analýza firmy ITMS plast s.r.o. (Zdroj ⁸⁶)

	Interní	Externí
	Silné stránky S	W Slabé stránky
Pozitivní	Kvalita výrobků	Neznámý produkt
	Originální certifikovaný výrobek	Sezónnost
	Doprava zdarma	Nájemní prostory
	Krátká dodací lhůta	Nedostatek financí na opravy
	Zakázková výroba	Malý výrobní areál
Negativní	Příležitosti O	T Hrozby
	Získání úvěru na rekonstrukci	Neposkytnutí úvěru
	Větší počet zakázek	Nízká poptávka po novém výrobku
	Koupe vlastního areálu	Neschopnost úhrady závazků
	Rekonstrukce výrobních prostor	Špatná investice
	Spolupráce se zahraničím	Konkurence

Firma chce postavit své jméno především na kvalitě vyrobených produktů. Kvalitu zmiňuje i ve svém mottu: „firma, kde preciznost a kvalita našly své místo“. Ke každému zákazníkovi přistupuje individuálně a nabízí možnost výroby přímo na míru či jiných úprav a tím se stává oproti konkurenci atraktivnější.

Ačkoli se firma snaží odlišit od konkurenčních firem, současné výrobní podmínky nejsou pro větší výrobu dostačující. Nejvíce slabinou je pro firmu malý výrobní areál, který může rekonstruovat a začít se tak plně věnovat novým a zajímavějším zakázkám.

⁸⁶ Vlastní zpracování.

Příležitost vidí v získání hypotečního úvěru, který firmě pomůže řešit současnou situaci v podniku.

Na základě už nynějších poptávek a zvědavosti zákazníků, podnik očekává v dalších letech několika násobně větší zisky, které se však nemusí naplnit a proto je potřeba investici zvážit a počítat s riziky, které by mohli firmu ohrozit.

3.5 Analýza rizik

V této fázi posuzujeme závažnost a pravděpodobnost rizika, která mohou vlivem inovace nastat. Riziko můžeme vyhodnotit jako přijatelné nebo nepřijatelné. V případě, že posoudíme riziko jako nepřijatelné, musíme rozhodnout o dalším postupu. Zvolíme strategie, které riziko sníží nebo se mu úplně vyhne ⁸⁷.

Tab. 9: Analýza rizik firmy ITMS plast s.r.o (Zdroj ⁸⁸)

Typ rizika	Závažnost rizika					Pravděpodobnost vzniku rizika			
	minimální	malá	střední	velká	maximální	minimální	malá	střední	velká
Neposkytnutí úvěru									
Nízká poptávka									
Neschopnost úhrady závazků									
Špatná investice									

⁸⁷ FOTR, J., I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

⁸⁸ Vlastní zpraování.

Konkurence								
------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Každé riziko by mělo mít opatření, které se je snaží eliminovat. Prvním rizikem, pro firmu z hlediska závažnosti poměrně velkým, je neposkytnutí úvěru na rekonstrukci výrobní haly. Opatřením je například seznámit se současnou situací ve firmě odbornou osobu, či poradce, který firmě doporučí nejvhodnější možnosti.

Riziko, které hrozí každému novému výrobku na trhu, je nižší poptávka, než kterou firma očekává ze strany zákazníků. Toto riziko je z hlediska pravděpodobnosti označené jako malé a to především kvůli již současnému zájmu, který se projevil hned po prvním veletrhu v Birminghamu.

Firma očekává do budoucna navýšení zisku, avšak jedná se o pouhé odhady a může nastat situace, kdy firma nebude schopna hradit své závazky. Z hlediska závažnosti musí být jednoznačně maximálně, jelikož může ovlivnit celý podnik. Velmi úzce s tím souvisí i riziko špatné investice, která může podnik zadlužit a tím ohrozit budoucnost. Opatřením je pravidelná kontrola hospodaření firmy, přesné výpočty ukazující současnou situaci, popřípadě jaké faktory snižují zisk firmy a reagovat na ně včas.

Maximálně závažným rizikem je pro firmu její konkurence spolu s rizikem neschopnosti úhrady závazků. Společně se řadí také do větší pravděpodobnosti jejich vzniku, a proto jim firma musí věnovat větší míru pozornosti. U konkurence se jedná o vstup nových konkurentů a zároveň o již existující konkurenci a jejich nové strategie, akce a postupy. Opatření proti tomuto riziku je neustálá sledovanost a provádění pravidelného průzkumu trhu, ve kterém firma působí nebo chce působit. Nevyhnutelné je se přizpůsobovat novým postupům a změnám, které konkurence uskutečnila. Neschopnost hradit své závazky vzniká z mylného pohledu na své podnikání, které je třeba sledovat i po kratších časových úsecích a vždy v reálných číslech. Zvláště pro malé a střední podniky se tyto částky zohledňují při každé větší či menší změně v podniku.

Rizikem každého výrobního podniku je vliv konkurence, kterou je nutné neustále sledovat a reagovat na jejich změny.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V návrhové části představím projekt, který je nutný pro výrobu podzemních plastových sklepů, které fitma plánuje vyrábět. Inovace výrobků povede firmu k vyšším ziskům, ale zároveň sebou nese své potřeby. Aby firma mohla dosahovat vyšších příjmů, je potřeba rozšířit kapacitu výroby, která si žádá větší prostory. Důležitá je nejen prostornější výroba, ale i sklad pro materiál či hotové výrobky.

Změnu výrobních prostor budu řešit koupí současného výrobního objektu a jeho následnou rekonstrukcí. Rekonstrukce se bude týkat celého areálu firmy, s co nejnižšími možnými náklady při těchto pracích. Objekt má velikost 500 m² a neměl dlouhá léta žádné využití. Vlivem chátrání došlo k poškození střešní krytiny a tím vnitřních prostor (stropů, omítek, dlažeb, oken atd.). Pro firmu je důležité získat nejen větší výrobní, ale i kancelářské prostory.

Budova bude přizpůsobena skladovacím prostorům, které zkrátí délku dodavatelsko-odběratelských cest. Sídlo firmy bude mít čtyři kancelářské prostory, využívané pro administrativu a navíc zvláštní místnost určenou pro zákazníky. Rozšíří se výrobní prostory, které tvoří podstatnou část celého objektu, ale nyní nemohou být využívány. Součástí budovy jsou také toalety, šatny a sprchy pro zaměstnance.

4.1. Přínosy rekonstrukce

- rozšíření výroby o plastové podzemní sklepy,
- uspořádání od výrobního procesu až po skladování hotových výrobků a jejich expedici,
- vznik nového pracoviště, které odpovídá nárokům a požadavkům zákazníků a plánovanému procesu inovace produktů,
- zefektivnění výroby k plynulosti výrobního procesu,
- pozitivní vliv na životní prostředí díky snížení energetické náročnosti vytápění objektů,
- zlepšení pracovního prostředí a bezpečnosti práce,
- prostor pro doplňkové činnosti firmy s tvorbou nových pracovních míst.

Tab. 10: Kapitálové výdaje na rekonstrukci objektu (Zdroj ⁸⁹)

Náklady na rekonstrukci	1.660.000,-Kč
Pozemek a nemovitost	429.000,-Kč
Zemní práce	97.000,-Kč
Základy přístavěné části	70.000,-Kč
Hrubá stavba	250.000,-Kč
Topení, voda, kanalizace	183.000,-Kč
Střecha	51.000,-Kč
Vnitřní omítky a stropy	25.000,-Kč
Vnitřní malba	15.000,-Kč
Venkovní fasáda	160.000,-Kč
Výměna oken a vchodových dveří	110.000,-Kč
Podlahová krytina	150.000,-Kč
Náklady na vnitřní vybavení	
Počítače	45.000,-Kč
Stroje a zařízení	55.000,-Kč
Toalety a sprchy	20.000,-Kč

Z hlediska financování je pro firmu zajímavá dotace na podnikatelské nemovitosti, kterou poskytuje EU z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK). Program Nemovitosti je zajímavý především pro malé a střední podnikatele, kteří plánují rekonstrukci zastaralých, prostorově a technicky nevyhovujících budov. Dodace tedy slouží výhradně k rekonstrukci objektů. Klíčová kritéria pro schválení dotace firma splňuje a má tedy naději dostat část vynaložených

⁸⁹ Vlastní zpracování.

výdaje zpětně od EU. Jelikož se dotace vyplácí zpětně, musí i přesto firma zažádat o poskytnutí úvěru.

Výše úvěru: 1.660.000,-Kč

Měsíční splátka: 25.000,-Kč

Úroková sazba: 2,7 % p. a.

Počet let splácení: 6 let

Navýšení úvěru: 140.000,-Kč

Tab. 11: Splátkový kalendář v letech (Zdroj ⁹⁰)

Měsíc/rok	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
leden 2018	1.660.000,-Kč	3.736,-Kč	21.264,-Kč	1.638.736,-Kč
prosinec 2018	1.423.441,-Kč	3.203,-Kč	21.797,-Kč	1.401.644,-Kč
prosinec 2019	1.158.618,-Kč	2.607,-Kč	22.393,-Kč	1.136.225,-Kč
prosinec 2020	886.554,-Kč	1.995,-Kč	23.005,-Kč	863.549,-Kč
prosinec 2021	607.052,-Kč	1.366,-Kč	23.634,-Kč	583.418,-Kč
prosinec 2022	319.908,-Kč	720,-Kč	24.280,-Kč	295.628,-Kč
prosinec 2023	24.914,-Kč	56,-Kč	24.914,-Kč	0,-Kč

⁹⁰ <https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/kalkulacky-a-aplikace/splatkovy-kalkulator/>

Tab. 12: Časový harmonogram rekonstrukce v roce 2018 (Zdroj ⁹¹)

Jednotlivé kroky/čas	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Zajištění stavebního povolení												
Průzkum a projektové práce												
Zemní práce												
Základy												
Hrubá stavba (konstrukce)												
Topení, voda a kanalizace												
Střecha (krov a krytina)												
Úpravy povrchů a podlahy												
Izolace tepelné a ostatní												
Instalace elektro a ostatní												
Vnitřní a venkovní úpravy												
Vybavení projektu potřebnou technologií												
Zahájení provozu												

Celková rekonstrukce bude hrazena úvěrem, o který firma zažádá v roce 2017 a bude jej čerpat postupně. Firma ITMS plast s.r.o. není vlastníkem objektu, a proto ho musí

⁹¹ Vlastní zpracování.

nejprve odkoupit. Koupě pozemku a budovy proběhne v roce 2017 a samotná rekonstrukce začne v období březen 2018 až srpen 2018.

4.2. Finanční plán

Tab. 13: Vývoj CASH FLOW po ukončení rekonstrukce v tis. Kč (Zdroj ⁹²)

Rok	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tržby	11 185	11 409	11 637	11 869	12 107	12 349	12 596	12 848
Přímé náklady	10 280	10 503	10 712	10 926	11 145	11 367	11 594	11 826
Tržby - přímé náklady	905	906	924	943	962	982	1 002	1 022
Odpisy	213	436	436	436	436	26	26	26
Úroky	199	174	150	125	100	75	50	25
EBT	493	296	338	382	426	881	926	971
daň z příjmu	94	56	64	73	81	167	176	185
EAT	399	240	274	309	345	713	750	787
Odpisy	213	436	436	436	436	26	26	26
Pravidelná splátka dluhů	300	300	300	300	300	0	0	0
CASH FLOW	312	376	383	445	481	739	776	813

Rekonstrukce bude dokončena v září 2018, avšak protože se jedná o sezónní výrobky, přínosy investice se projeví v roce 2019. Odhady vychází ze poptávek po produktu,

⁹² Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu společnosti ITMS plast s.r.o. ke dni 31. 12. 2015 a 31. 12. 2016.

z nichž polovina jsou závazné objednávky. Průměrná cena plastového podzemního sklepu se pohybuje okolo 95.000,-Kč, na němž je firemní marže přibližně 40 %.

Celkový příjem z investice:

Příjem z pořízení nového objektu od dokončení rekonstrukce do roku 2026.

$$CP = 312 + 376 + 383 + 445 + 481 + 739 + 776 + 813$$

$$\mathbf{CP = 4\,325\,000\,Kč}$$

Investiční náklady včetně navýšení o úroky z úvěru jsou 1 800 000 Kč.

Celkový příjem z investice za prvních 8 let od rekonstrukce je 4 325 000 Kč.

$CP > IN$, pro společnost je to výhodná investice a může projekt přijmout.

Čistý celkový příjem z investice:

$$\text{Čistý celkový příjem z investice} = 4\,325\,000 - 1\,800\,000$$

$$\mathbf{\text{Čistý celkový příjem z investice} = 2\,525\,000\,Kč}$$

Průměrné roční CF:

$$\text{Průměrné roční CF} = \text{Čistý celkový příjem} / n$$

$$\text{Průměrné roční CF} = 2\,525\,000 / 8$$

$$\mathbf{\text{Průměrné roční CF} = 315\,625\,Kč}$$

Za prvních 6 let po investici do rekonstrukce areálu je průměrné roční cash-flow 315 625 Kč.

Průměrná roční návratnost = Průměrné roční CF / investiční náklady

Průměrná roční návratnost = $(315\,625 / 1\,800\,000) * 100$

Průměrná roční návratnost = 17,5 %

Za každý rok se průměrně vrátí 17,5 % investované částky.

Průměrná doba návratnosti:

Průměrná doba návratnosti: $1 / 0,175$

Průměrná doba návratnosti: 5,7 let

Investice by se měla vrátit do šesti let. Tento výpočet ale může být zkreslující, jelikož se berou v úvahu průměrné příjmy. Čím kratší je doba návratnosti, tím je výhodnější projekt. Na základě tohoto ukazatele lze projekt přijmout, jelikož je průměrná doba návratnosti kratší, jak doba životnosti projektu a zároveň i kratší jak doba splácení úvěru.

Pesimistický scénář

Druhá varianta zohledňuje nenaplnění představ, kdy je celkový příjem z investice až o 50 % menší, než očekávaný.

Tab. 14: Efektivnost investice podle optimistického a pesimistického scénáře (Zdroj ⁹³)

Ukazatele	Optimistický scénář	Pesimistický scénář
CP	4 325 000 Kč	2 162 500 Kč
IN	1 800 000 Kč	1 800 000 Kč
CP > IN	ano	ano
ČCP z investice	2 525 000 Kč	362 500 Kč
Průměrná roční CF	315 625 Kč	45 313 Kč
Průměrná roční návratnost	17,5 %	2,5 %
Průměrná doba návratnosti	5,7 let	40 let

Zvážila jsem variantu, jaký nastane stav, pokud nebude vývoj tržeb takový, jaký odhaduje optimistický scénář. V tomto scénáři by firma dosahovala takových hodnot, které jsou nepříliš vzdálené od čáry, která odděluje přijatelné a nepřijatelné projekty. I v tomto případě však investiční projekt stále zůstává přijatelný.

4.3. Identifikace rizik

Jelikož se od investice očekává velký přínos, je v tomto případě vhodné myslet i pesimisticky a představit si nejméně výnosný scénář, který je na hranici s přijatelností projektu. Nízká poptávka či příliš velké náklady, než které podnik očekával, jsou závažná rizika. Aby byl celý projekt bezpečnější, firma si může začít tvořit finanční rezervu a tím se lépe vypořádá s případnými problémy, které by mohly firmu ohrozit.

⁹³ Vlastní zpracování.

- Neschválení potřebné výše úvěru,
- Nepřesně sestavený finanční plán,
- Nízká poptávka po novém produktu,
- Vyšší náklady než očekávané,
- Neschopnost splácení úvěru,
- Negativní reference od zákazníků,
- Nezískání finanční dotace na rekonstrukci ,
- Živelné pohromy a vandalismus na rekonstruovaném objektu.

ZÁVĚR

Firma ITMS plast s.r.o. je na trhu krátce a konkurence v jejím okolí je vysoká. Lišit se chce svým sortimentem, který se rozhodla oživit a inovovat vlastním výrobkem firmy ITMS plast s.r.o., který zákazníky zaujme natolik, aby se mohla firma více prosadit na dnes přeplněném trhu. Vlastním nápadem firmy je podzemní plastový sklep neboli podzemní úložný prostor. Firma tento produkt nabízí jako modernější a levnější alternativu zděného sklepu. Má mnoho využití i výhod a řeší i otázku úložného prostoru v případě, že lidé nemají mnoho místa na svém pozemku. Plastové sklepy lákají především jejich rychlou realizací a také finanční úsporou, ve srovnání s klasickými zděnými sklepy. Firma ITMS plast s.r.o. chce vyhovět každému zákazníkovi, a proto plánuje vyrábět na zakázku. Umožní tak zákazníkům individuální rozměry i tvary plus možnost nechat si od firmy provést stavební práce spojené s usazením sklepu, což je výkop a obetonování.

Z analytických poznatků vyplývá, že pokud chce firma zařadit do svého sortimentu podzemní plastové sklepy, musí jim být přizpůsoben i prostor ve výrobě, který má nyní pro jejich výrobu a skladování nedostačující. Návrhová část řeší tento problém zrenovováním současného areálu. Jelikož je v současnosti firma podle Altmanova indexu vyhodnocena jako zdravá a prosperující, může být rekonstrukce realizovaná za pomoci bankovního úvěru, který by použila právě na rozsáhlejší opravy. Nejdražší a nejdůležitější položkou celé rekonstrukce je koupě pozemku a stavby, které si dosud jen pronajímá. Poté je nezbytné zajistit stavební povolení a provést průzkum na jehož základě se vypracuje projekt stavby a oprav. Stavební a ostatní práce jsou rozvržené na jednotlivé měsíce a jejich ukončení je v září roku 2018. Po propočítání veškerých nákladů, které s rekonstrukcí souvisí, firma zažádá o bankovní úvěr ve výši 1.660.000,- Kč.

Návratnost investice do oprav je vypočítána podle dvou scénářů. Jedná se o optimistický a pesimistický scénář, kdy pesimistický scénář nedosahuje odhadované výši tržeb z prodeje výrobků a tím je příjem z investice nižší. Pesimistická varianta má celkový příjem z investice až o 50 % menší než očekává a přesto je příjem z investice větší než vynaložené investiční náklady. V obou případech je tedy projekt považován za přijatelný a pro firmu výnosný.

Investování může přinášet i rizika. V případě firmy ITMS plast s.r.o. je rizikem nízký výnos, než který je po dokončení rekonstrukce očekáván. Důležité je správně spočítat a co nejpřesněji odhadovanout tržby, které investice do podniku přinese. Toto riziko souvisí i se špatně nastaveným finančním plánem. Finanční plán se musí počítat zvlášť přesně, jelikož plánuje financování celého projektu. Pro firmu je důležité nejprve získat cizí zdroje a přesvědčit banku o schopnosti splácení. V případě, že firma vytváří určitou finanční rezervu, je toto riziko méně závažné.

Firma má možnost se zapojit do programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK). Podporuje aktivity rekonstrukce nemovitostí až ve výši 45 % způsobilých výdajů. Přestože firma splňuje všechny klíčová kritéria, nemusí splňovat minimální bodové hodnocení a dotace nemusí být schválnena. Mělo by se počítat i s tou pesimistickou variantou, která by mohla nastat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BUSINESSINFO. Plast, materiál 21. století. *Businessinfo.cz* [online]. ©1997-2016 [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/plast-material-21-stoleti-76108.html>

Český statistický úřad. Statistiky. *Czso.cz* [online]. [cit. 2016-06-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/patentova_statistika

DĚDINA, J., V. CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 2. akt. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

FOTR, J., I. SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

FOTR, J., E. VACÍK. I. SOUČEK a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a kol. *Strategický marketing*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations*. Praha: Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

HOBZA, V., V. HOBZA, E. SCHWARTZHOFFOVÁ. *Manažerská ekonomika*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

<https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/kalkulacky-a-aplikace/splatkovy-kalkulator/>

ITMS PLAST. Fotogalerie. *Podzemni-sklepy.cz* [online]. ©2016. Dostupné z: <http://www.plastovesklepy.cz/fotogalerie/>

ITMS PLAST. Doprava. *ITMS-PLAST.cz* [online]. ©2016. Dostupné z: <http://www.itms-plast.cz/doprava/>

ITMS PLAST. Poptávka. *Plast-itms.cz* [online]. ©2017. Dostupné z: <https://www.plastitms.cz/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2013.

ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2012.

ISBN 978-80-247-4209-0.

JANIŠOVÁ, D., M. KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013.

ISBN 978-80-247-4337-0.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOVÁŘ, F., K. BOČKOVÁ. *Konkurence schopný podnik: Ekonomika konkurence schopného podniku*. Dubnice nad Váhom: E-knihy jedou, 2016.

ISBN 978-80-7512-608-5.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Teorie pro praxi. 2006, s. 18

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOZEL, L., L. MYNÁŘOVÁ, H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

MARTINOVIČKOVÁ, D., M. KONEČNÝ, J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.

PALÁTKOVÁ, M., E. MRÁČKOVÁ, M. KITNER a kol. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

POLÁCH, J., J. DRÁBEK, M. MERKOVÁ a kol. *Reálné a finanční investice*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-436-0.

Rozvaha v plném rozsahu společnosti ITMS plast s.r.o. ke dni 31. 12. 2015 a 31. 12. 2016

Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu společnosti ITMS plast s.r.o. ke dni 31. 12. 2015 a 31. 12. 2016.

RŮŽIČKOVÁ, P., M. ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.

RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*, 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

RYGLOVÁ, K., M. BURIAN, I. VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

SCHOLLEOVÁ, HANA. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2424-9.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšíření vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠTĚDRŇ, B., P. BUDIŠ, B. ŠTĚDRŇ. *Marketing a nová ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-146-8.

TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4486-5.

TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, J., J. MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ČSN	Československá státní norma
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Nejvýznamnější ovlivňující volbu cílů podniku	20
Obr. 2: Plochá a strmá organizační struktura	21
Obr. 3: Sídlo společnosti ITMS plast v Náměšti nad Oslavou	35
Obr. 4: Organizační struktura firma ITMS plast s.r.o.	36
Obr. 5: Hranatý plastový sklep – vstupní prostor	38
Obr. 6: Plastový kruhový sklep	41
Obr. 7: Rozvozové vozidlo společnosti ITMS-PLAST s.r.o	42
Obr. 8: Firemní logo ITMS PLAST s.r.o.	43
Obr. 9: Patentová ochrana v ČR	51

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Nabídka standardních rozměrů pro hranaté plastové sklepy	39
Tab. 2: Cenová nabídka hranaté plastové sklepy/skladovací prostory	40
Tab. 3: Cenová nabídka kruhové plastové sklepy/skladovací prostory	41
Tab. 4: Altmanův index pro podniky neobchodované na kapitálovém trhu	44
Tab. 5: Běžná likvidita v letech 2014, 2015, 2016	45
Tab. 6: Průměrné denní tržby, rychlost obratu a doba obratu pohledávek do roku 2016	46
Tab. 7: Rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita tržeb v letech 2014, 2015, 2016	47
Tab. 8: SWOT analýza firmy ITMS plast s.r.o.	54
Tab. 9: Analýza rizik firmy ITMS plast s.r.o.	55
Tab. 10: Kapitálové výdaje na rekonstrukci objektu	58
Tab. 11: Splátkový kalendář v letech	59
Tab. 12: Časový harmonogram rekonstrukce v roce 2018	60
Tab. 13: Vývoj CASH FLOW po ukončení rekonstrukce v tis. Kč	61
Tab. 15: Efektivnost investice podle optimistického a pesimistického scénáře	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Zakladatelská listina o založení společnosti ITMS plast s.r.o.	77
Příloha 2: Rozpočtové náklady na vyhotovení samostatně stojícího sklepního tělesa ...	80
Příloha 3: Montážní návod podzemního plastového sklepa	81

N 62/2014

NZ 45/2014
strana první

STEJNOPIS Notářský zápis

sepsaný jménem JUDr. Miroslava Michálka, notáře se sídlem v Třebíči, dne 27.01.2014 (slovy: dvacátého sedmého ledna roku dva tisíce čtrnáct) v kanceláři notáře na adrese Karlovo nám. 55/44, 674 01 Třebíč, jeho zástupcem ustanoveným Notářskou komorou v Brně dne 05.08.2010 podle § 24 notářského řádu Mgr. Martinem Ryglem, notářským kandidátem. -----

Dostavil se účastník, který prohlašuje, že je způsobilý samostatně právně jednat, v rozsahu právního jednání, o kterém je notářský zápis, jehož totožnost mi byla prokázána, a sice předloženým úředním průkazem – občanským průkazem, a to:-----

- pan Petr Sklenář, nar. 02.05.1988, bytem Náměstí nad Oslavou, Jedov 9, PSČ: 675 71, -----

a činí prohlášení, kterým přijímá tuto: -----

Zakladatelskou listinu o založení obchodní společnosti s ručením omezeným
--

1. Firma a sídlo společnosti -----
 - 1.1. Firma společnosti je: ITMS plast s.r.o. (dále jen „společnost“). -----
 - 1.2. Sídlem společnosti je: Náměstí nad Oslavou, Jedov 9, PSČ: 675 71. -----
2. Předmět podnikání (činnosti) -----
 - 2.1. Předmětem podnikání (činnosti) společnosti je: -----
(a) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. -----
3. Společníci -----
 - 3.1. Společníkem společnosti je: -----
Petr Sklenář, nar. 02.05.1988, bytem Náměstí nad Oslavou, Jedov 9, PSČ: 675 71.--
4. Vklady a podíly -----
 - 4.1. Ve společnosti existuje jediný druh podílu, a to podíl zakladní, se kterým nejsou spojena žádná zvláštní práva a povinnosti. Každý společník může vlastnit pouze jeden podíl [více podílů]. -----
 - 4.2. Vklad a podíl společníka: -----
 - (a) Společník Petr Sklenář má vklad do základního kapitálu ve výši 200.000,- Kč (slovy: dvě stě tisíc korun českých), čemuž odpovídá základní podíl ve výši 100 % (slovy: sto procent); tento základní podíl je označen jako základní podíl č. 1; -----

- 4.3. Společník je oprávněn převést svůj podíl nebo jeho část na jiného společníka nebo třetí osobu jen se souhlasem valné hromady. Kmenový list se nevydává. -----
- 4.4. Zánikem právnické osoby, která je společníkem, přechází její podíl na jejího právního nástupce jen se souhlasem valné hromady. Podíl se dědí. -----
- 5. Výše základního kapitálu** -----
- 5.1. Základní kapitál společnosti činí 200.000,- Kč (slovy: dvě stě tisíc korun českých). -----
- 6. Orgány společnosti** -----
- 6.1. Orgány společnosti jsou: -----
- (a) valná hromada (jediný společník); -----
- (b) jednatele. -----
- 7. Valná hromada** -----
- 7.1. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. -----
- 7.2. Valná hromada je schopná usnášení, jsou-li přítomni společníci, kteří mají alespoň 51 % všech hlasů. Každý společník má 1 hlas na každou 1,- Kč vkladu. -----
- 7.3. Do působnosti valné hromady náleží rozhodnutí o otázkách, které zákon nebo tato společenská smlouva zahrnují do působnosti valné hromady. Do působnosti valné hromady náleží dále též: -----
- (a) rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy, nedochází-li k ní na základě jiných právních skutečností; -----
- (b) jmenování a odvolávání likvidátora, včetně schvalování smlouvy o výkonu funkce a poskytování plnění podle § 61 zákona o obchodních korporacích; -----
- (c) rozhodování o zrušení společnosti s likvidací; -----
- (d) rozhodování o pachtu závodu společnosti nebo takové jeho části, k jejímuž zřízení se vyžaduje souhlas valné hromady podle zákona; -----
- (e) udělování pokynů jednatelům a schvalování koncepce podnikatelské činnosti společnosti (včetně jednacího řádu pro jednatele), nejsou-li v rozporu s právními předpisy; valná hromada může zejména zakázat jednatelům určité právní jednání, je-li to v zájmu společnosti; -----
- (f) udělování prokury. -----
- 7.4. Valná hromada si může vyhradit rozhodování o věcech, které jinak náležejí do působnosti jiných orgánů společnosti. -----
- 7.5. Má-li společnost jediného společníka, vykonává působnost valné hromady v rozsahu stanoveném v čl. 7.4. Rozhodnutí přijaté v působnosti valné hromady doručí společník buď k rukám jakéhokoliv jednatele, nebo na adresu sídla společnosti. Jednatelé jsou povinni předkládat návrhy rozhodnutí jedinému společníkovi s dostatečným časovým předstihem. Jediný společník může určit lhůtu, v níž mu má být návrh konkrétního rozhodnutí předložen. Po dobu, po kterou má společnost jediného společníka, je jeho podíl vždy převoditelný bez jakéhokoliv omezení. -----
- 8. Jednatelé** -----
- 8.1. Společnost má jednoho jednatele. -----

8.2. Každý jednatel zastupuje společnost samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěné nebo vypsáné obchodní firmě společnosti připojí jednatel svůj podpis. -----

9. Závěrečná ustanovení -----

9.1. Právní vztahy touto listinou výslovně neupravené se řídí občanským zákoníkem, zákonem o obchodních korporacích a ostatními obecně závaznými právními předpisy České republiky. -----

10. Ustanovení při zakládání společnosti -----

10.1. Vkladová povinnost zakladatelů:-----

(a) zakladatel Petr Sklenář, bydlištěm Náměstí nad Oslavou, Jedov 9, narozen 02.05.1988, přebírá vkladovou povinnost a zavazuje se splnit ji peněžitým vkladem v celkové výši 200.000,- Kč (slovy: dvě stě tisíc korun českých) do 30 (slovy: třiceti) dnů od přijetí této zakladatelské listiny. Při prodlení se splacením zaplatí zakladatel úrok z prodlení ve výši 0,1 % z dlužné částky za každý den prodlení. ----

10.2. Zakladatel určuje jednatelem společnosti: -----

- Petr Sklenář, nar. 02.05.1988, bytem Náměstí nad Oslavou, Jedov 9, PSČ: 675 71. ---

10.3. Správcem vkladů je určen zakladatel: Petr Sklenář, nar. 02.05.1988, bytem Náměstí nad Oslavou, Jedov 9, PSČ: 675 71. -----

10.4. Účinnost tohoto článku 10. je vázána na splnění poslední z následujících rozvazovacích podmínek: (a) vznik společnosti a (b) úplné splnění vkladové povinnosti všemi zakladateli či jejich právními nástupci. Splněním poslední z uvedených rozvazovacích podmínek tento článek 10. zaniká. -----

Já, Mgr. Martin Rygl, zástupce JUDr. Miroslava Michálka, notáře se sídlem v Třebíči, prohlašuji, že právní jednání je v souladu s právními předpisy a s dalšími dokumenty, se kterými soulad právního jednání vyžadují právní předpisy, právní jednání splňuje náležitosti a podmínky stanovené právními předpisy pro zápis do veřejného rejstříku (veřejného seznamu), a byly splněny formality, stanovené pro právní jednání nebo pro zápis do veřejného rejstříku (veřejného seznamu) právními předpisy a splnění formalit mi bylo doloženo. -----

O tom byl tento notářský zápis sepsán, po přečtení účastníkem v celém rozsahu schválen a poté vlastnoručně podepsán. -----

Petr Sklenář v.r.

L.S.

Mgr. Martin Rygl v.r.
notářský kandidát
zástupce JUDr. Miroslava Michálka
notáře se sídlem v Třebíči

Příloha 2: Rozpočtové náklady na vyhotovení samostatně stojícího sklepního tělesa

Položky	Klasický sklep	Plastový sklep
VÝKOPOVÉ A ZÁKLADNÍ TERÉNNÍ A VYTYČOVACÍ P. , STROJNÍ TECHNIKOU - TRAKTORBAGR + STAVENÍŠTĚ	10.000,-	10.000,-
ZÁKLADOVÁ DESKA ARMOVANÁ SÍT KARI 8/150/150, BETON C20/25 XC1	15.000,-	--
NOSNÉ KONSTRUKCE Z LITÉHO BETONU TZV. BÍLÁ VANA TL. 200MM,KVALITNĚJŠÍ - VČETNĚ BEDNĚNÍ A BETONU C20/25	105.000,-	--
OCELOVÉ SCHODIŠTĚ S NEREZAVĚJÍCÍ ÚPRAVOU VČETNĚ JEDNOSTRANN. ZÁBRADLÍ (15 VÝŠEK)	11.000,-	--
ZASTROPENÍ LITOU STROPNÍ DESKOU, TZV. BÍLÁ VANA TL. 200MM VČETNĚ BEDNĚNÍ A ARMOVÁNÍ	38.000,-	--
TEPELNÁ IZOLACE - DESKA XPS TL.100mm	12.000,-	12.000,-
NOPOVÁ FOLIE PRO ODVOD VLHKOSTI	2.500,-	--
DRENÁŽNÍ POTRUBÍ PRO ODVOD VLHKOSTI	1.000,-	--
OBSYP ŠTĚRKODRTÍ FR. 16/32mm	3.500,-	--
FINÁLNÍ TERÉNNÍ ÚPRAVY	3.000,-	--
INTERIEROVÁ OMÍTKOVINA STROJNÍ	12.500,-	--
INSTALACE TĚSNÍCÍHO VSTUPNÍHO VÍKA	5.000,-	--
INSTALACE ODVĚTRÁVACÍHO KOMÍNKU	1.000,-	--
BETON – ZÁKLADOVÁ DESKA, OBVOD PLÁŠTĚ, ZÁKLADOVÁ DESKA – ZASTROPENÍ + PRÁCE BETONÁŽ	--	14.800,- 10.000,-
KARISÍŤE – SÍT KARI 8/150/150	--	5.800,-
PLASTOVÝ PODZEMNÍ SKLEP/SKLADOVACÍ PROSTOR 3,00 x 2,50 x 2,00 m, PS-H2 VČETNĚ POZINKOVANÉHO SCHODIŠTĚ A ODVĚTRÁVACÍ HLAVICE	--	112.500,-
Cena celkem bez DPH	219.500,-Kč	165.100,-Kč
Cena celkem s DPH 15%	252.425,-Kč	189.865,-Kč



1

DO PŘIPRAVENÉHO VÝKOPU
ZHOTOVÍME ZÁKLADOVOU
ŽELEZOBETONOVOU DESKU



PO VYZRÁNÍ ZÁKLADOVÉ
DESKY NA NI POLOŽÍME
PLASTOVÝ PODZEMNÍ SKLEP
/SKLADOVACÍ PROSTOR

2

3

PŘED SAMOTNOU BETONÁŽÍ
OBVODU PLÁŠTĚ PLASTOVÉHO
PODZEMNÍHO SKLEPU
/SKLADOVACÍHO PROSTORU
UVNITŘ VHODNÝM ZPŮSOBEM
VÝROBEK ROZEPŘEME NEBO
NAPOUŠTÍME VODOU





MŮŽE ZAPOČÍT BETONÁŽ
PLÁŠTĚ VÝROBKU



PO VYTVRDNUTÍ BETONU PO
OBVODU PLÁŠTĚ SE PODEPŘE
VHODNÝM ZPŮSOBEM
STROP PLASTOVÉHO
PODZEMNÍHO SKLEPU,
NA KTERÝ SE POLOŽÍ KARI SÍŤ
S PŘESAHEM A ZAČNE
SE BETONOVAT STROP



PO ZATVRDNUTÍ
ŽELEZO-BETONOVÉHO
STROPU JE MOŽNÉ PLASTOVÝ
PODZEMNÍ SKLEP/SKLADOVACÍ
PROSTOR ZAHRNOUT
ZEMINOU A ZATRAVNIT



Přejeme mnoho spokojenosti
s Vaším plastovým podzemním
sklepem / skladovacím
prostorem

ITMS plast
český výrobce

ITMS plast s.r.o.,

Jedlov 9, CZ 675 71 Náměšť nad Oslavou

Jednatelé: Bc. Petr Sklenář, Petr Tesal

IČ: 02705630, DIČ: CZ02705630

Zapsán v obchodním rejstříku vedeného u krajského soudu
v Brně, oddíl C, vložka 8223.

+420 603 888 560, +420 775 338 383

www.itms-plast.cz

www.itms-plast.cz

www.plastove-sklepy.cz